



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

“IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO AL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA C&V EN BASE A UNA
EVALUACIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO RISICAR”

MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORAS:

KARLA ESTEFANÍA GONZÁLEZ CEVALLOS

ANDREA CAROLINA PESANTEZ TAPIA

DIRECTOR:

ING. DIEGO CONDO D.

CUENCA – ECUADOR

Agosto 2012

Las opiniones vertidas en esta monografía son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Dedicatoria

Queremos agradecer primeramente a Dios por habernos permitido lograr culminar una más de nuestras etapas para alcanzar nuestros objetivos. A nuestros padres por ser apoyo incondicional en tan arduo camino, por el esfuerzo y sacrificio para que cumplamos nuestros sueños, gracias a su ejemplo y constancia somos personas responsables y dedicadas a crecer cada día.

Andrea y Estefanía

Índice de contenidos

Dedicatoria	III
Índice de contenidos	IV
Resumen	VI
Abstract	VI
Introducción	VII
CAPITULO I	8
Conocimiento Preliminar.....	8
1.1. Información general de la empresa.....	8
1.1.1. Misión.....	9
1.1.2. Visión.....	9
1.1.3. Organigrama.....	9
1.1.4. Objetivos generales y específicos.....	9
1.2. Información del departamento de compras.....	10
1.2.1. Objetivo General del departamento de compras.....	10
1.2.2. Objetivos específicos del departamento de compras.....	10
1.2.3. Principales proveedores.....	11
1.2.4. Compras.....	12
1.2.4.1. Contado y/o crédito.....	14
1.2.4.2. Nacionales y/o exterior.....	14
1.3. Conclusiones.....	15
CAPITULO II	
Identificación de Riesgos en el macroproceso de compras.....	17
2.1. Análisis del contexto interno del macroproceso de compras.....	17
2.1.1. Descripción del macroproceso de compras.....	17
2.1.1.1. Proceso de compras.....	17
2.2. Análisis del contexto externo del macroproceso de compras.....	22
2.2.1. Relación con los proveedores.....	22
2.2.2. Relación con el entorno.....	22
2.3. Informe de los contextos.....	24

CAPITULO III

Calificación y Evaluación de Riesgos del macroproceso de compras-----34

3.1. Calificación de Frecuencia.....	34
3.1.1. Cuadro de calificación.....	34
3.2. Calificación del Impacto.....	35
3.2.1. Cuadro de Calificación.....	35
3.3. Evaluación de Riesgos.....	42
3.3.1. Matriz de evaluación de Riesgos.....	42
3.4. Ponderación de Riesgos.....	44

CAPITULO IV

Calificación y Evaluación de Riesgos de controles existentes-----45

4.1. Calificación y Evaluación de controles existentes.....	45
4.1.1. Matriz de Evaluación de controles existentes.....	46

CAPITULO V

Implementación de Políticas de control interno al macroproceso de compras-----56

5.1. Diseño de Políticas de control interno.....	56
5.1.1. Política: Mantenimiento trimestral de los sistemas y equipos de cómputo.....	59
5.1.2. Política: Calificar y evaluar a proveedores nuevos y existentes.....	65
5.1.3. Política: Capacitación a los empleados semestralmente.....	72
5.1.4. Política: Control de inventarios.....	79

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones----- 86

ANEXOS-----88

BIBLIOGRAFIA ----- 95

Resumen

TEMA:

“IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA C&V MEDIANTE EVALUACIÓN DE RIESGOS CON EL MÉTODO RISICAR”.

Este trabajo consiste fundamentalmente en la aplicación del método Risicar de la Administración de Riesgos para la implementación de políticas de control interno al departamento de compras de la empresa C&V. Comienza con la obtención de información general, procedimientos, plan estratégico de la organización para poder identificar los riesgos más significativos. Una vez definidos los riesgos se procede a calificarlos y evaluarlos estableciendo niveles de medición según su frecuencia e impacto que tiene si ocurre su materialización dentro de los procesos de compras. Como resultado final se obtiene el riesgo más importante al cual se le implementara políticas de control interno para poder contrarrestar el mismo. Con la implementación de políticas culmina este trabajo.

ABSTRACT

**“IMPLEMENTATION OF INTERNAL CONTROL
REGULATIONS TO THE PURCHASING DEPARTMENT OF
C&V COMPANY THROUGH RISK EVALUATION AND THE
RISICAR METHOD”**

This research mainly consists in the application of the RISICAR method for the implementation of internal control regulations to the purchasing department of C&V Company. The study begins by obtaining general information, procedures, and the organization's strategic plan in order to identify the most significant risks. Once the risks are defined, we proceed to their rating and assessment, establishing grading levels according to their frequency and impact within the purchasing process. As a final result, the most important risk is obtained and the internal control regulation is implemented in order to counteract this risk. The study ends with the implementation of the regulations.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Diana Lee Rodas

Introducción

Hoy en día las empresas están expuestas a todo tipo de riesgos dentro de sus operaciones como fuera de ellas, es por esto que la Administración de Riesgos es un instrumento fundamental para cada organización. La presente monografía tiene como finalidad establecer políticas que ayuden dentro del proceso de compras a la empresa C&V que está dedicada a la distribución de aluminio y vidrio en la Ciudad de Cuenca, la misma que no cuenta con políticas para contrarrestar los riesgos para lo cual utilizaremos el método Risicar, el mismo que nos ayudará a detectar los riesgos que pueden afrontar las actividades y dar una orientación para poder tomar las medidas necesarias de control para evitar tener pérdidas significativas para la empresa.

CAPITULO I

Conocimiento Preliminar

1.1. Información General de la Empresa

En este primer capítulo para empezar presentaremos la empresa en la que vamos a aplicar el modelo de riesgos, la misma presenta las siguientes características:

Cuadro 1: Datos de la empresa

DATOS DE LA EMPRESA			
Razón Social:	C&V		
RUC:	0103644944001		
Actividad Económica:	Venta al por mayor y menor de aluminio y vidrio		
Dirección:	Calle Villalobos y segunda transversal		
Teléfono:	72385557	Ciudad:	Cuenca
Nombre Representante Legal	González Coronel Felipe		
Cedula Identidad:	0102433989		
E-mail	felipegonzalez@hotmail.com		

Fuente: Las Autoras

La empresa C&V es nueva en el mercado cuencano comienza a desarrollar su actividad principal que es la distribución de aluminio y vidrio hace aproximadamente 3 años en la ciudad, ponen énfasis en el buen servicio y en la calidad de sus productos, dando beneficios extras para que sus clientes tengan la seguridad de regresar.

Para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos la empresa realiza una búsqueda minuciosa de los proveedores y el producto que ofrecen, C&V tiene relación directa con tres principales proveedores nacionales radicados en las ciudades de Guayaquil y Quito respectivamente, los mismos que serán especificados con mas claridad en el capítulo II. Las compras son entregadas mediante transporte terrestre, su tiempo de demora es de dos días en promedio.

Al momento de que la mercadería llega se realiza una serie de procesos donde incluyen el registro de la misma, la supervisión tanto de la calidad como de la cantidad que les entregan, para luego culminar con el almacenamiento del producto en bodega el mismo que luego es puesto para la venta.

Mantienen un registro de los clientes, separados entre clientes frecuentes y los eventuales, con esto la empresa pretende dar un mayor descuento a los clientes que comúnmente compran sus productos.

C&V tiene claramente definido un plan estratégico en el mismo constan misión, visión y objetivos generales y específicos, pero no tienen registro en un documento que respalde su existencia, este plan nos fue proporcionado por el gerente de la empresa que es el único que conoce el mismo, a continuación se detallan:

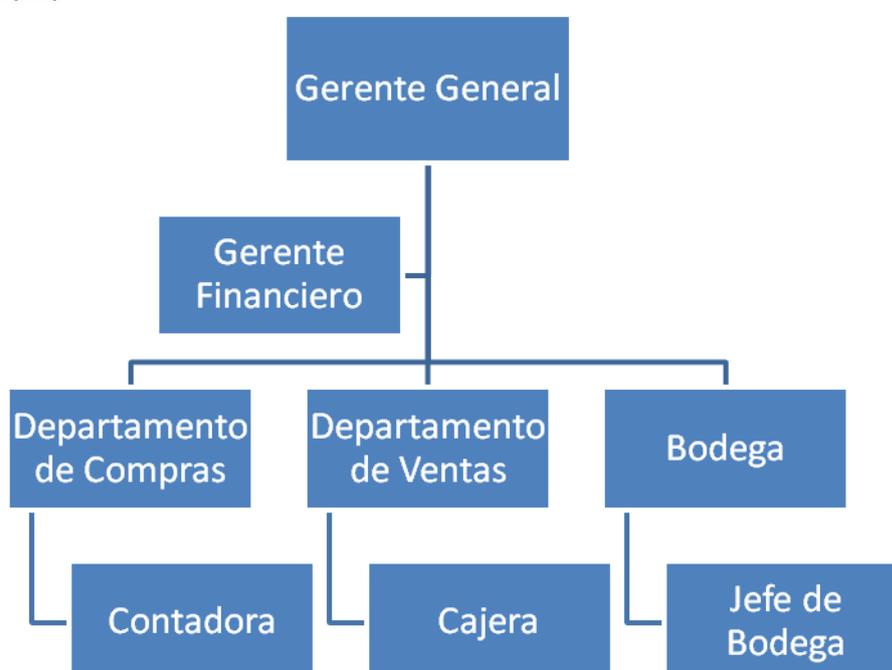
1.1.1. Misión

“Ser la mejor empresa en la comercialización y distribución de aluminio y vidrio en la Ciudad de Cuenca para satisfacer las necesidades del mercado, mediante la excelencia en la calidad de los productos y servicio que brindamos.”¹

1.1.2. Visión

“La visión de la empresa C&V es lograr el reconocimiento dentro de la sociedad Cuencana, apoyados en productos de alta calidad que contribuyan al crecimiento de la Organización.”²

1.1.3. Organigrama³



Si bien la empresa tiene un organigrama, el personal no cuenta con una adecuada distribución de las funciones, haciendo que esto afecte a su organización y al desarrollo de la empresa.

1.1.4. Objetivos Generales y Específicos de la Empresa⁴

C&V establece objetivos generales y específicos que van de la mano de la actividad principal de la empresa que es la distribución de aluminio y vidrio, estos objetivos fueron creados para el cumplimiento de dicha actividad, a continuación se detallan:

¹ Fuente: Gerencia de la empresa C&V

² Fuente: Gerencia de la empresa C&V

³ Fuente: Gerencia de la empresa C&V

⁴ Fuente: Gerencia de la empresa C&V

General de la empresa:

- *Vender productos de aluminio y vidrio con el mejor precio y a la más alta calidad.*

Específicos de la empresa:

- *Ofrecer a nuestros clientes asesoría en la compra de los mejores productos.*
- *Brindar el mejor servicio en la distribución.*
- *Otorgar facilidades al momento del pago mediante descuentos a los clientes frecuentes.*

1.2. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

C&V al ser una empresa comercial dedicada a la venta y distribución de aluminio, vidrio y complementos, la base de su operación para cumplir su objetivo principal se centra en el departamento de compras, en el cual se manejan todo lo que se refiere a la adquisición de mercadería para la venta así como también la compra de suministros y activos fijos que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin dejar de dar importancia a los demás departamentos ya que se complementan con este departamento.

1.2.1. Objetivo General del departamento de compras⁵

“Buscar proveedores seguros que brinden los mejores productos, al precio justo, dentro del menor tiempo posible y con un cumplimiento honesto y responsable para la adquisición de los materiales.”

1.2.2. Objetivos Específicos del departamento de compras⁶

- *Garantizar la calidad en la compra del producto.*
- *Comprar al costo más bajo posible.*
- *Mantener un inventario que ayude al control de la existencia mínima de materiales en bodega.*

1.2.3. Principales Proveedores

La empresa C&V cuenta con 3 principales proveedores a nivel nacional específicamente en Quito y Guayaquil, que le brindan a la empresa productos de calidad, con beneficios al momento del pago y además les conceden descuentos por volumen de compra, el tiempo de la entrega de la mercadería es de un promedio de dos días, la demás información acerca de los proveedores se detalla a continuación:

- **Andesia**

Andesia es una empresa constituida en Colombia, la cual distribuye perfilera de aluminio de alta calidad y a precios competitivos a nivel de Latinoamérica, cuenta con sucursales en Perú y Ecuador que está ubicada en la Ciudad de Guayaquil. Le proporciona a la empresa perfilera de aluminio 3 veces al mes, con un monto de aproximadamente 6000 dólares. Otorgan un 7% de

⁵ Fuente: Gerencia de la empresa C&V

⁶ Fuente: Gerencia de la empresa C&V

descuento por el volumen de compra, el 6% por pronto pago al contado, el 5% a 30 días y el 3% a 45 días.

- **Sumincogar**

Sumincogar se encuentra en la Ciudad de Quito, brindándole el producto de tubo cortinero y sus accesorios semanalmente, con un valor de 10000 dólares aproximadamente. Otorgan un 5% por volumen y 8% por el pronto pago al contado, el 3% a 30 días y el 2% a 45 días.

- **Alumina**

Alumina S.A, es originaria de Colombia expandiéndose posteriormente a mercado ecuatoriano cuyo objeto consiste en la importación y comercialización de productos de aluminio que produce la matriz en Colombia.

En el Ecuador está ubicado en las ciudades de Quito, Guayaquil como las ciudades principales.

Le proporciona a la empresa tubos dos veces por al mes con un valor de 10000 dólares aproximadamente. Otorgan un 4% de descuento por volumen de compra y el 7% por pronto pago al contado, el 4% a 30 días y el 2% a 45 días.

Cuadro 2: Resumen de Compras a los Proveedores

Empresa	Principal Producto	Periodo en que compra	Precio de compra	de la compra	Políticas de compra	de	Días para el pago	Plazo el
Andesia	Perfilería de aluminio	Adquiere 3 veces al mes	6000,00	dólares aproximadamente, esto incluye el flete.	Otorgan un 7% de descuento por el volumen de compra. El 6% por pronto pago al contado. El 5% a 30 días y el 3% a 45 días.		Conceden 7 días hábiles para el pago.	
Sumincogar	Tubo cortinero y sus accesorios	Semanal	10000,00	dólares aproximadamente.	Otorgan un 5% por volumen y 8% por el pronto pago al contado. El 3% a 30 días y el 2% a 45 días.		Conceden 15 días hábiles para el pago,	
Alumina	Tubos	Adquiere 2 veces por mes.	10000,00	dólares.	Otorgan un 4% de descuento por volumen de compra y el 7% por pronto pago al contado. El 4% a 30 días y el 2% a 45 días.		Conceden 7 días hábiles para el pago.	

Fuente: Las Autoras

Para concluir podemos decir que Andesia, Sumincogar y Alumina son los principales proveedores de la empresa, ya que mantienen relación constantemente con ellos y no tienen registro de otros proveedores porque sus compras son de manera ocasional.

1.2.4. Compras

La empresa C&V no tiene políticas de compras bien definidas, se basan en compras que realizaron con anterioridad. Esto dificulta el proceso de compras ya que no tienen una guía para su desarrollo.

Las compras que mantiene la empresa son a crédito y al contado detalladas posteriormente con más amplitud. Sus compras las realizan a empresas del exterior radicadas en el Ecuador, lo que significa que no realizan importaciones.

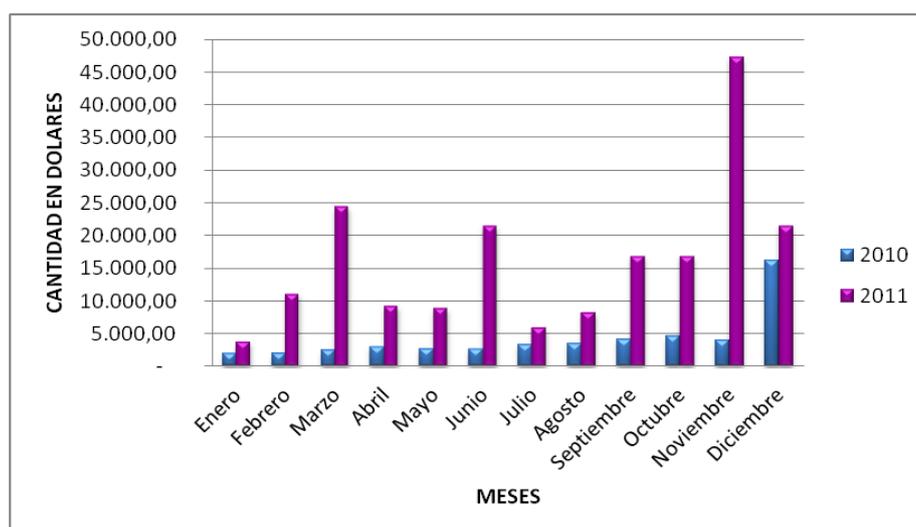
A continuación presentamos las compras realizadas desde el 2010 al 2011, las mismas que serán analizadas:

Cuadro 3: Variación de las compras del año 2010 con respecto al 2011

MES	2010	2011	Variación del año 2011 con relación al 2010	Variación en porcentaje
Enero	1.945,56	3.720,23	1.774,67	1,22%
Febrero	1.992,81	11.104,99	9.112,18	6,28%
Marzo	2.500,75	24.453,41	21.952,66	15,13%
Abril	2.910,07	9.209,03	6.298,96	4,34%
Mayo	2.689,66	8.864,20	6.174,54	4,26%
Junio	2.600,43	21.445,58	18.845,15	12,99%
Julio	3.290,32	5.928,64	2.638,32	1,82%
Agosto	3.479,33	8.177,73	4.698,40	3,24%
Septiembre	4.050,88	16.882,30	12.831,42	8,84%
Octubre	4.591,10	16.825,78	12.234,68	8,43%
Noviembre	4.018,58	47.264,57	43.245,99	29,81%
Diciembre	16.171,12	21.454,21	5.283,09	3,64%
TOTAL	50.240,61	195.330,67	145.090,06	100,00%

Fuente: Las Autoras

Figura 1: Cantidad Anual de Ingresos



Fuente: las Autoras

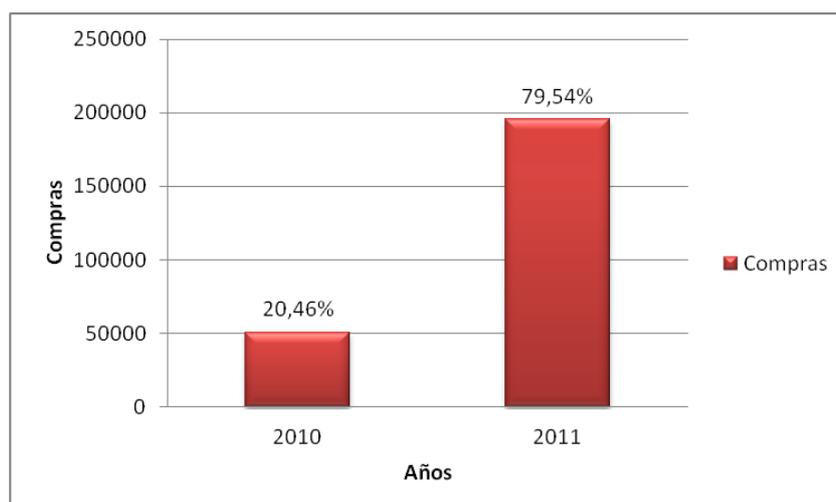
Como se observa en el **cuadro 3** las compras del 2011 superaron a las del 2010 en todos los meses del año, especialmente en el mes de noviembre con 47.264,57 dólares.

Cuadro 4: Variación de las compras anuales en porcentajes del 2010 con relación al 2011:

Año	Total	Porcentaje	Variación
2010	50.240,61	20,46%	
2011	195.330,67	79,54%	2,887904028
	245.571,28	100,00%	

Fuente: las Autoras

Figura 2: Compras en Porcentaje



Fuente: las Autoras

Como se observa en el **cuadro 2** las compras del 2011 superaron a las del 2010 en un 288,79%, es decir que si las compras aumentaron lo hicieron también sus ventas.

1.2.4.1. Compras al Contado y/o Crédito

La empresa C&V realiza las compras de los materiales para la venta a crédito y al contado, cuando hablamos de crédito únicamente abastece a la cancelación de la mercadería dentro de un plazo no superior a 15 días hábiles, esto es por el descuento que otorgan los proveedores si el pago es dentro de ese plazo. Y al contado abarca exclusivamente al pago del flete en el caso de los proveedores Andesia y Alumina, el mismo que se lo realiza en el momento en que llega la mercadería.

1.2.4.2. Nacionales y/o Exterior

Sus compras son realizadas a nivel Nacional específicamente a Quito y Guayaquil, el pedido de los materiales se lo realiza por medio de un mail en el cual consta la cantidad que se desea y el producto, los cuales son enviados mediante transporte terrestre en el caso de Andesia y Alumina el flete es cubierto por parte de la empresa C&V y en el caso de Sumincogar el flete corre por cuenta de los mismos, la mercadería es entregada a la empresa en un promedio de dos días, para luego ser ingresada en las bodegas.

Para el registro contable las compras a crédito son registradas en cuentas por pagar hasta el momento del pago, mientras que las compras al contado se registran con la salida del efectivo contra la cuenta del proveedor al cual se adquiere el producto. Todo este procedimiento lo realiza la contadora de la empresa luego del ingreso de la mercadería a bodega.

Conclusiones capítulo I

Luego de haber obtenido la información necesaria para poder analizar a la empresa C&V, podemos concluir con lo siguiente:

C&V es una empresa nueva en el ciudad de Cuenca, comienza a realizar su actividad principal que es la distribución de aluminio y vidrio hace aproximadamente tres años, para el cumplimiento de su actividad establecen un plan estratégico, el mismo que no está registrado en un documento que pruebe su existencia, este plan fue elaborado por la gerencia quien es el único que lo conoce, esto constituye un riesgo, ya que al no ser conocido por los demás miembros de la organización la actividad principal no podrá ser realizada satisfactoriamente y tener un buen desarrollo de la institución.

Su estructura organizacional no se encuentra distribuida acorde a las actividades que el personal realiza, el mismo que no conoce claramente cuáles son sus funciones y no está capacitado para ejecutar las mismas ya que desde que se inicio la empresa el personal no han tenido la debida capacitación.

La empresa pone énfasis en lo que se refiere a la búsqueda de los proveedores, para poder encontrar al mejor, que cumpla con los estándares de calidad y precio que la empresa busca para brindar un mejor servicio y producto a sus clientes. Sin embargo no podemos dejar a un lado el tema relacionado a las políticas de compras, ya que la empresa no las maneja, se basan en compras realizadas anteriormente.

C&V mantiene relación con tres proveedores principales, Alumina, Sumincogar y Andesia, los que le proporcionan beneficios en el momento de pago, sus compras son a crédito y al contado, a crédito son exclusivamente por el pago de la mercadería que no excede a las 15 días hábiles de plazo y al contado solo corresponde el flete terrestre en el caso de Andesia y Alumina, este flete se demora alrededor de 2 días hasta la entrega de la mercadería. Una vez llegada la mercadería se cumple un proceso de supervisión para el ingreso correcto del producto para culminar con el registro contable y almacenar la mercadería para la venta.

RIESGOS DETERMINADOS EN EL CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Cuadro 5: Riesgos Determinados

FACTOR	RIESGO	TIPO DE RIESGO
Plan estratégico no registrado en un documento que pruebe su existencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento. • Infracción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico. • Operativo y de Reputación.
Plan estratégico lo conoce solo la Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Error • Infracción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo • Operativo y de Reputación
La estructura Organizacional no se encuentra bien definida.	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento • Error y/o desacierto • Conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo • Operativo • Operativo
No cuenta con políticas de compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en el proceso. • Errores en el proceso de compras. • Desorganización 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo • Operativo. • Operativo.
No cuenta con FODA.	<ul style="list-style-type: none"> • Error. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico y Operativo.
Recurso Humano no capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> • Error y/o desacierto. • Demora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo. • Operativo.

Fuente: las Autoras

CAPÍTULO II

Identificación de los Riesgos en el macroproceso de compras.

2.1. Análisis del contexto interno del macroproceso de compras

Definición:

“En el análisis del contexto interno, se recopilan y estudian las definiciones organizacionales, como, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, planes; además del modelo de operación. La estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, tecnológicos y organizacionales. Esta información sirve de base para establecer las condiciones en las cuales se encuentra organizada la institución, con el fin de definir los aspectos más significativos que puedan afectarla y generarle”⁷.

Para el caso de estudio hablar de un análisis del contexto interno se refiere a la forma en que desarrolla el departamento de compras dentro de la empresa, es decir su relación con los otros departamentos, el proceso que maneja y su desenvolvimiento en la organización.

2.1.1. Descripción del macroproceso de compras

Luego de visitar la empresa, y hacer el seguimiento de las operaciones así como utilizando técnicas de observación a las actividades y entrevista a las autoridades y personal en general hemos levantado el proceso de compras de acuerdo al objetivo principal del departamento como se indica:

2.1.1.1. Proceso de Compras

El proceso de compras parte de la orden de requisición hasta llegar al registro en la contabilidad. El mismo que se menciona a continuación:

- **Orden de Requisición**

Se origina de acuerdo a las necesidades de cada departamento, desde requisición de mercadería hasta la de activos fijos.

- **Búsqueda de proveedores**

A través de este proceso la empresa busca el mejor proveedor que cumpla con todos los estándares de calidad, cantidad y precio sugeridos en la orden de requisición que el departamento de bodega solicita, esta búsqueda se realiza analizando las diferentes proformas de los proveedores.

⁷ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo III, Identificación de Riesgos, 3.3.3 Método Risicar.

- ***Selección del Proveedor***

Luego de haber analizado las diferentes propuestas se procede a la selección del mejor proveedor, contando siempre con la autorización del departamento de contabilidad para poder emitir la respectiva orden de pedido, conforme a la orden de requisición.

- **Autorización de Contabilidad**

Para realizar la compra sin importar el tipo que sea se debe antes solicitar una previa autorización al departamento de contabilidad el mismo que maneja los presupuestos y de acuerdo a estos se decide si se realiza la compra.

- **Orden de Pedido**

Luego de tener la debida autorización se procede a realizar la orden de pedido, la misma que tiene que estar conforme con la orden de requisición.

- ***Compra***

Se procede a la compra de los materiales.

- **Ingreso de mercadería**

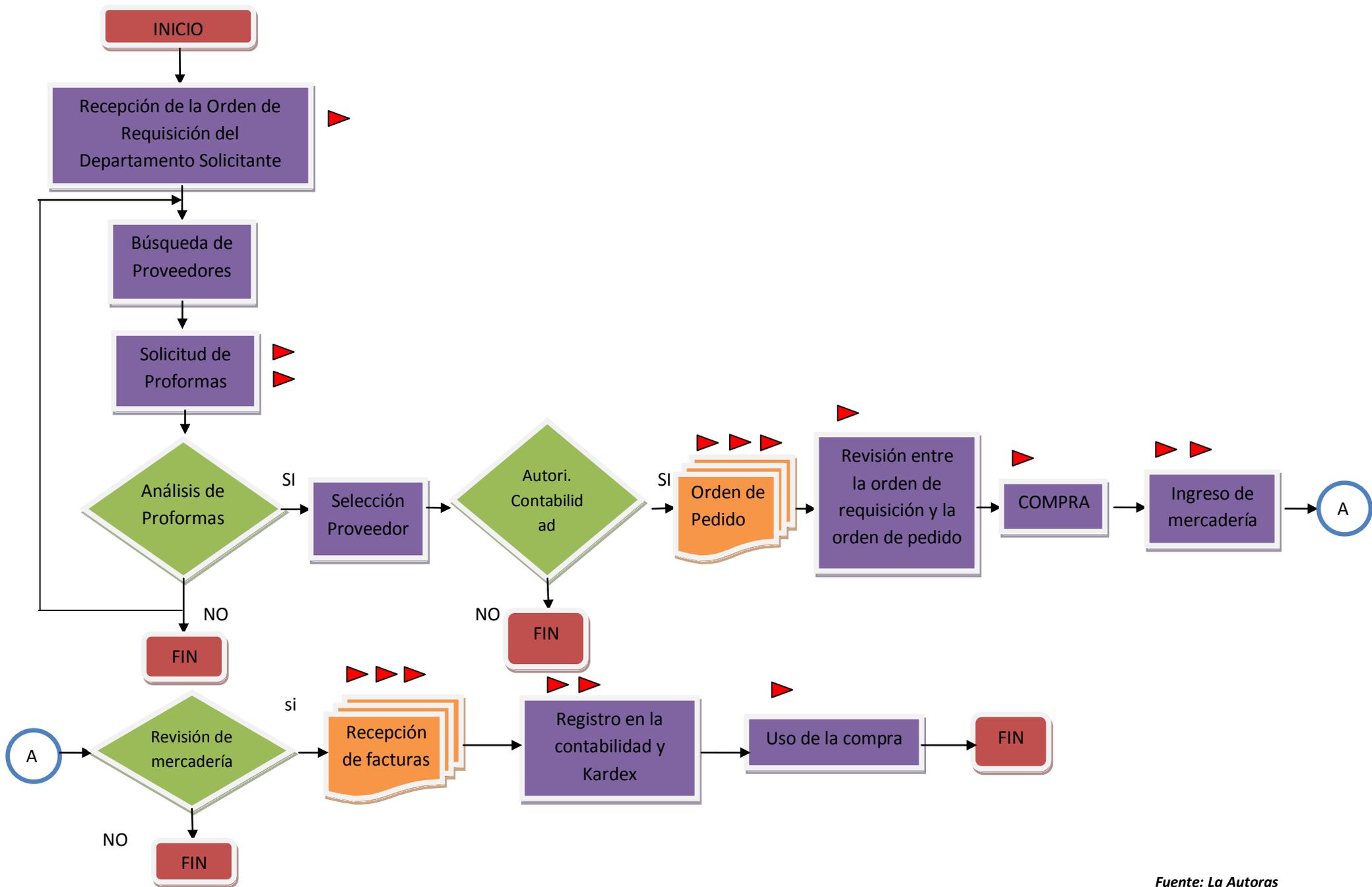
Al llegar la mercadería a la empresa está debe ser revisada por el personal de bodega que se encuentre en perfecto estado conjuntamente con su respectiva factura, si no está en orden se procede a su devolución.

La factura de cualquier tipo de compra es entregada a contabilidad para su registro, pero si se trata de mercadería se lo realizara adicionalmente en el kardex.

Finalmente si se trata de activos fijos y suministros se procede a su uso y en el caso de mercadería a la venta.

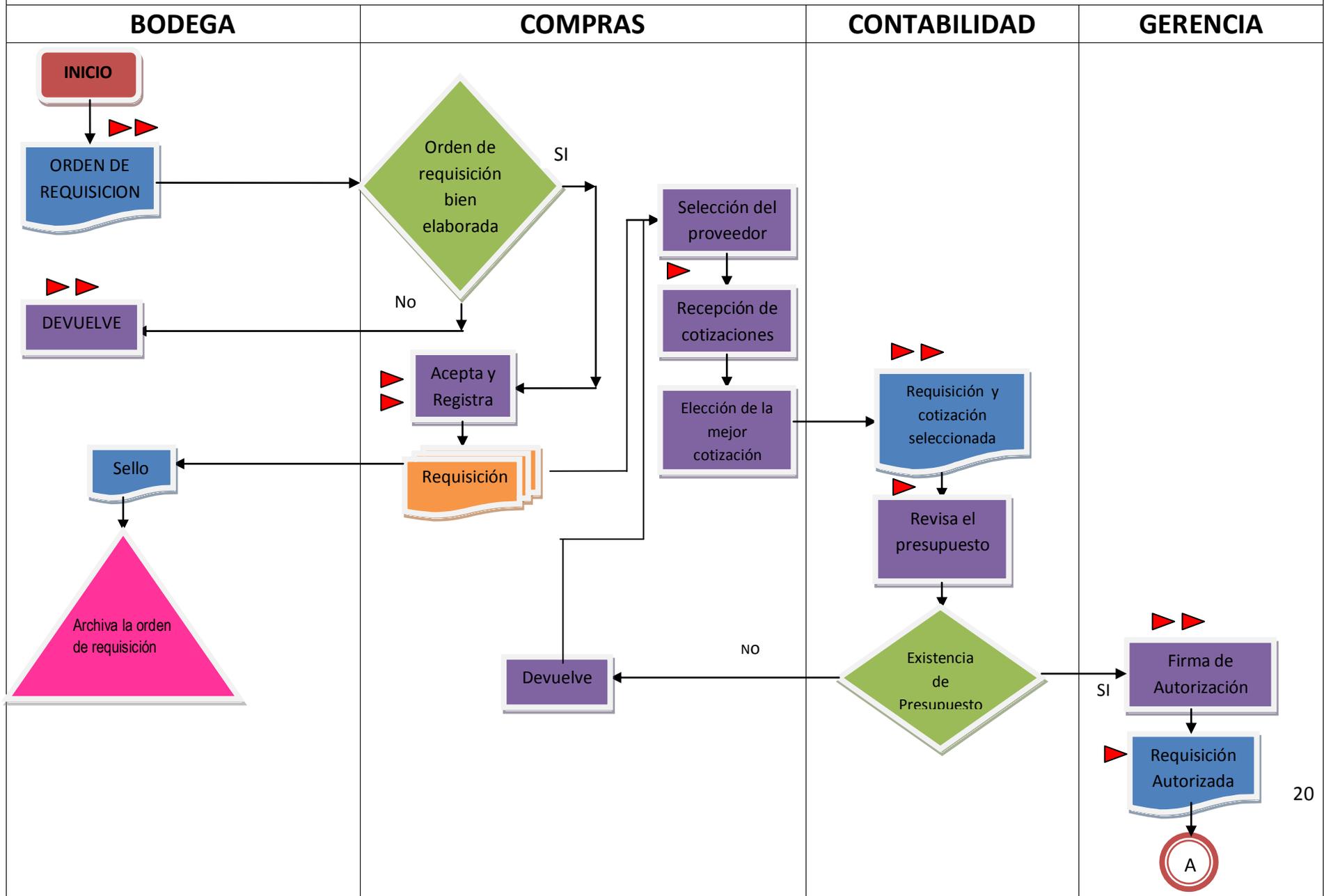
Para observar y entender de una manera más clara el proceso de compras que maneja la empresa se ha realizado los siguientes flujogramas:

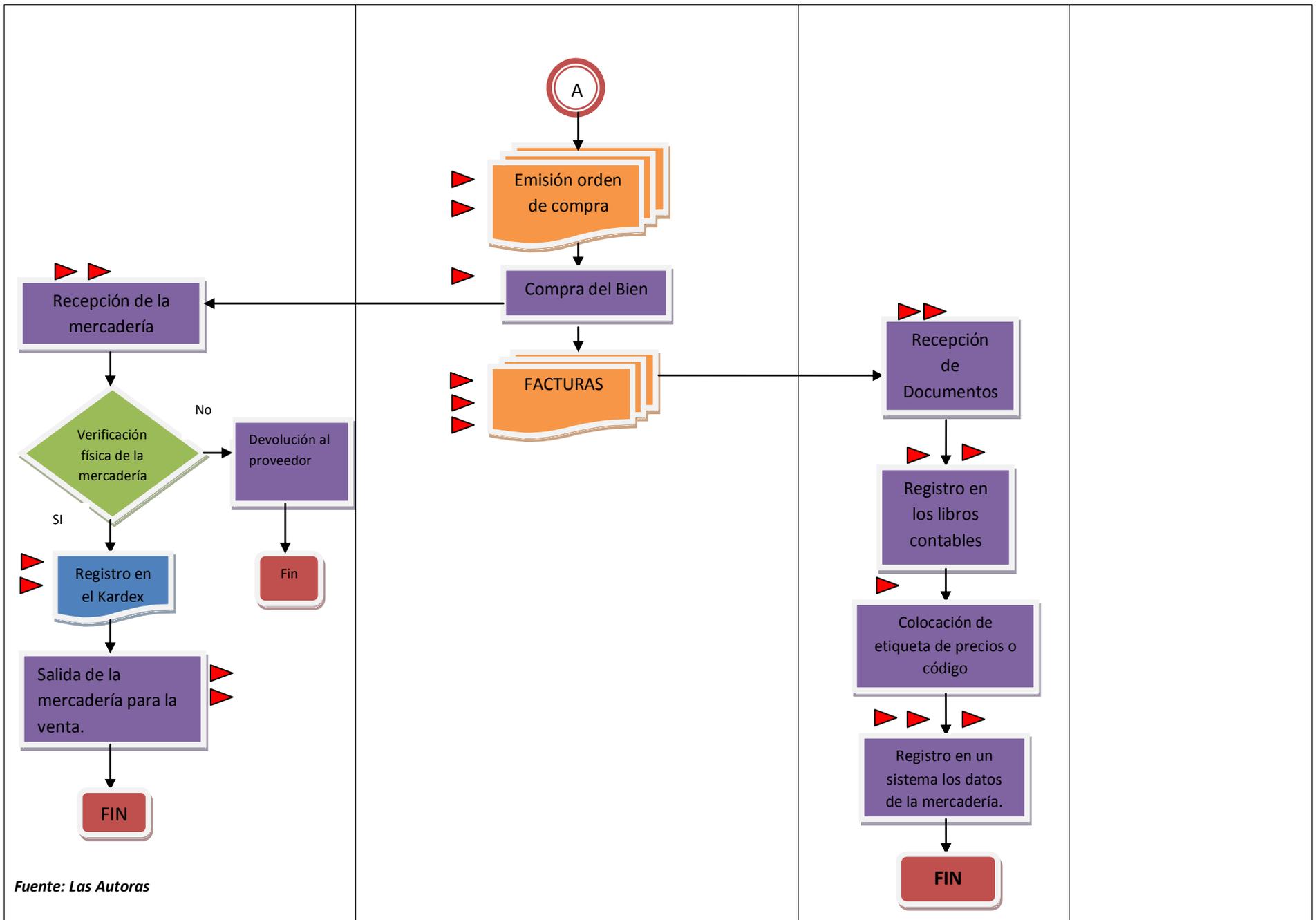
- **Cuadro 6: Flujograma del proceso de compras**



Fuente: La Autoras

Cuadro 7: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS CON RELACIÓN A OTROS DEPARTAMENTOS





Una vez analizadas las actividades que realiza cada uno de los miembros del macroproceso de compras pudimos elaborar claramente los procesos de compras tanto del proceso en sí como del proceso en relación con otros departamentos. (Bodega, contabilidad y gerencia).

Luego de definir este proceso podemos observar con más claridad los riesgos que pueden presentarse en este departamento.

2.2. Análisis del contexto externo del macroproceso de compras

Definición:

“Al analizar el contexto externo, se obtiene información sobre los grupos de interés que tiene relación con la empresa, sus necesidades y expectativas sobre ella; además de las variables política, económica, social, tecnológica, ambiental y las condiciones del país, la ciudad y la industria en la cual ejerce sus actividades la compañía, para determinar como el entorno influye sobre ella y qué tipo de riesgos puede propiciarle”⁸.

Para el caso de estudio, el contexto externo del macroproceso de compras trata de la relación del departamento con el exterior de la empresa, es decir con los proveedores, entorno social y su evolución en el mercado de la Ciudad de Cuenca.

2.2.1. Relación con los proveedores

Para la selección de los proveedores la empresa C&V toma en cuenta la calidad de los productos, su precio y las formas de pago, lo realiza mediante un análisis minucioso de todas las proformas para así elegir la que cumpla con los requerimientos de la empresa.

La empresa C&V se caracteriza por la responsabilidad y puntualidad al momento de la cancelación a los proveedores, es por ello que mantiene una muy buena relación con los mismos.

2.2.2. Relación con el entorno

La relación con el entorno que mantiene la empresa se desenvuelve en un ambiente en el que la delincuencia va incrementando con relación al crecimiento de la Ciudad, es por esto y muchos factores preocupantes en el ámbito social y económico que la empresa busca mecanismos que brinden seguridad y confianza a sus clientes, proveedores y personal de la misma para que sus actividades se desarrollen con normalidad.

Conforme con el crecimiento urbanístico en la Ciudad, la construcción de viviendas en las afueras de la misma han ido incrementándose con gran magnitud en los últimos años, lo que ha permitido que la empresa adquiera más oportunidades de mercado y con ello en un futuro a la expansión local.

Para dar un mejor enfoque al contexto interno y externo, realizamos el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa C&V que se presenta a continuación:

⁸ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo III, Identificación de Riesgos, 3.3.3 Método Risicar.

FODA DE LA EMPRESA C&V

Cuadro 8: FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de buena calidad y a costos accesibles, que hace que el precio sea cómodo y justo para el consumidor. • Horarios de atención de acuerdo a la disponibilidad de los clientes. • Distribución del producto de puerta a puerta. • Organización de los materiales en bodega, lo que facilita la búsqueda y entrega inmediata. • Cuenta con un sistema apropiado de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar fidelidad en los clientes. • Alianzas con los proveedores para el descuento por pronto pago y en compras al contado. • Buena imagen de la empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva en el mercado. • Recurso humano no capacitado en su totalidad. • El personal no tiene sus actividades bien definidas. • Incremento del costo del producto. • El personal desconoce el plan estratégico de la empresa. • Plan estratégico no registrado en un documento que pruebe su existencia. • La estructura Organizacional no se encuentra bien definida. • No cuenta con políticas de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en la Ciudad. • Crisis económica, política y social. • Cambios en las preferencias de los consumidores.

Fuente: las Autoras

La elaboración del FODA presentado anteriormente en el cuadro 8 tuvo como finalidad el análisis exhaustivo de los factores internos y externos que involucran el desarrollo de la empresa es por ello que nos enfocamos en la realización del mismo para dar más realce al análisis.

2.3. Informe de los Contextos

Con el análisis del contexto interno, externo y con el conocimiento preliminar realizado en el capítulo I, refiriéndonos claramente a que si bien existe la competencia de otras empresas, C&V ha logrado aumentar sus compras haciéndolo de igual manera sus ventas lo cual demuestra que la empresa ha crecido en los dos últimos años brindando un producto de calidad y con un precio asequible para sus clientes. Podemos concluir que la empresa C&V tiene bien estructurado en lo que se refiere al proceso de compra, comenzando desde un arduo análisis a sus proveedores para poder obtener la mejor propuesta y que está cumple con las necesidades de la empresa y del mercado, para continuar a la selección del mejor producto pensando siempre en la calidad y el precio justo para el consumidor.

La empresa mantiene una buena relación con sus proveedores la misma que ha obtenido siendo responsable en cuanto al pago puntual de sus compras y así otorgándoles descuentos por pronto pago.

C&V es una empresa prometedora en la Ciudad de Cuenca teniendo como resultado su crecimiento año a año, esperando en un futuro la expansión local.

A continuación se presenta los riesgos tanto del proceso de compras como de la empresa en general:

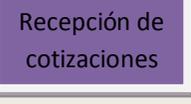
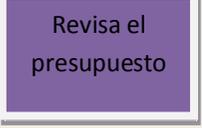
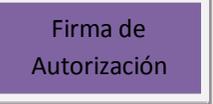
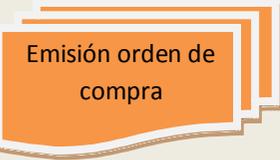
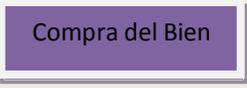
- **Cuadro 9: Riesgos del proceso de compras**

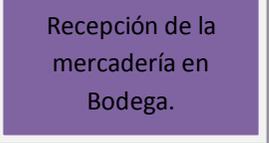
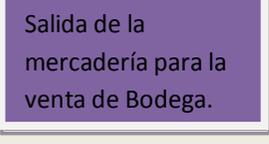
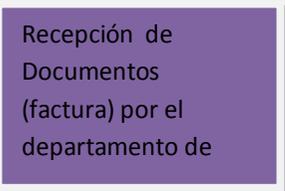
RIESGOS EN EL PROCESO DE COMPRAS			
REF.	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO
1	Recepción de la Orden de Requisición del Departamento Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo.
2	Solicitud de Proformas	<ul style="list-style-type: none"> • Demora. • Pérdida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo.
3	Orden de Pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida. • Error y/o desacierto. • Incumplimiento. • Demora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo.
4	Revisión entre la orden de requisición y la orden de pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Error y/o desacierto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo.
5	COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> • Demora de entrega del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo.
6	Ingreso de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> • Mala Calidad. • Cantidad incorrecta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo.

7	Recepción de facturas	<ul style="list-style-type: none"> • Error en factura. • Pérdida de factura. • Demora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo.
8	Registro en la contabilidad y Kardex	<ul style="list-style-type: none"> • Error o desacierto. • Pérdida de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo. • Riesgo Operativo. • Riesgo Financiero.
9	Uso de la compra	<ul style="list-style-type: none"> • Robo o hurto • Pérdida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo, Financiero y Reputación. • Riesgo Operativo.

Fuente: las Autoras

RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON RELACIÓN A LOS OTROS DEPARTAMENTOS			
REF.	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO
10	ORDEN DE REQUISICION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida. ➤ Error. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.
11	Devolución de O.R. a compras.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo.

12		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Error en elaboración de O.R. ➤ Pérdida de O.R. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.
13		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora de cotización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo.
14		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Error y/o desacierto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Financiero.
15		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo.
16		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Error en el llenado la orden de compra. ➤ Pérdida de la orden de compra 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.
17		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora en la entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo.

18		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Error registro. ➤ Pérdida de la factura. ➤ Demora en entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.
19		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala calidad. ➤ Mercadería incompleta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.
20		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Error registró en el kardex. ➤ Pérdida del kardex. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.
21		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Robo de la mercadería. ➤ Accidente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo, Financiero y Reputación. ➤ Riesgo Operativo
22		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida de documentos. ➤ Error en el llenado de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.

23	<p style="text-align: center;">Registro en los libros contables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Error en registro. ➤ Pérdida de información en el sistema. ➤ Fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Financiero.
24	<p style="text-align: center;">Colocación de etiqueta de precios o código</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incumplimiento. ➤ Error en la colocación. ➤ Demora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo ➤ Riesgo Operativo.
25	<p style="text-align: center;">Registro en un sistema los datos de la mercadería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Error en registro. ➤ Deterioro del sistema. ➤ Robo del equipo de cómputo. ➤ Accidente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo. ➤ Riesgo Operativo.

Fuente: las Autoras

- Cuadro 10: Riesgos de la empresa:

RIESGOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON RELACION A LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS			
	FACTOR	RIESGO	TIPO DE RIESGO
REF.	Interno		
26	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de buena calidad y a costos accesibles, que hace que el precio sea cómodo y justo para el consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de Reputación
27	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de atención de acuerdo a la disponibilidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad en la atención. • Demora en la atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo • Riesgo Operativo • Riesgo de Reputación.
28	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del producto de puerta a puerta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Robo • Accidente de transito • Error • Demora 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de Reputación • Riesgo Puro • Riesgo Operativo • Riesgo Operativo
29	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de los materiales en bodega, lo que facilita la búsqueda y entrega inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización • Incumplimiento • Error 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo • Riesgo Operativo • Riesgo Operativo
30	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un sistema apropiado de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro • Robo 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Tecnológico • Riesgo Operativo y Reputación

31	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Error o Desacierto 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Empresarial
32	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano no capacitado en su totalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Error o Desacierto • Incumplimiento • Demora 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Estratégico • Riesgo Estratégico • Riesgo Estratégico
33	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico no está registrado en un documento que pruebe su existencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo y Estratégico
34	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional no se encuentra bien definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Error o Desacierto • Incumplimiento • Demora 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo y Estratégico • Riesgo Operativo y Estratégico • Riesgo Operativo y Estratégico
35	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con políticas de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en el proceso • Errores en el proceso de compra • Desorganización 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo y Estratégico • Riesgo Operativo y Estratégico • Riesgo Operativo y Estratégico
Externos			
36	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar fidelidad en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo
37	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con los proveedores para el descuento por pronto pago y en compras al contado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento • Demora 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Operativo • Riesgo Operativo

38	<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Robo • Fraude 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de Reputación y Operativo • Riesgo de Reputación y Económico
39	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en la Ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Económico
40	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica, política y social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación tasas de interés. • Paro 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Económico • Riesgo Social y Político.
41	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las preferencias de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presiones indebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Económico

Fuente: las Autoras

Luego de haber analizado los procesos, factores internos y externos de la empresa procedemos a la identificación de riesgos que se explica a continuación:

Identificación de Riesgos

Definición:

“En la identificación de riesgos bajo el método risicar se determinan varios aspectos relacionados con ellos: nombre del riesgo significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

- **Descripción del Riesgo:** se describe en qué consiste cada uno, es decir la forma como se considera podrían presentarse.
- **Agentes Generadores:** se entiende todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tiene la capacidad de originar un riesgo.
- **Causas:** son el motivo o las circunstancias por las cuales el agente generador puede ocasionar el riesgo.
- **Efectos:** los efectos representan las pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, al verse afectado el cumplimiento de sus objetivos.

Determinados los efectos se culmina con el proceso completo de identificación de riesgos”⁹.

A continuación se presentan los cuadros de identificación de riesgos:

⁹ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo III, Identificación de Riesgos, 3.3.3 Método Risicar.

CAPITULO III

CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS DEL MACROPROCESO DE COMPRAS

Luego de haber analizado a la empresa y encontrar riesgos que afecten al cumplimiento de sus objetivos, presentamos el siguiente cuadro, en el cual se podrá observar claramente cada riesgo a ser evaluado.

Una vez identificados los riesgos, se determina una calificación tanto a la frecuencia como al impacto que estos, asignando valores a los niveles de la frecuencia incrementándose de uno en uno y los del impacto dando un valor mayor a cada nivel, para entender mejor se procede a la definición de frecuencia e impacto.

Definición:

- **"Frecuencia.-** medida estadística del número de veces que se presenta un riesgo en un periodo de tiempo."¹⁰
- **"Impacto.-** pérdida que ocasiona el riesgo."¹¹

"Con el método RISICAR, el riesgo se califica multiplicando las variables frecuencia e impacto para ponderar"¹².

3.1. Calificación de Frecuencia

3.1.1. Cuadro de Calificación de Frecuencia

Cuadro 11: Calificación de Frecuencia

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez cada año
2	Media	Dos veces al año
3	Alta	Entre 2 y 5 veces al año
4	Muy Alta	Más de 5 veces al año

Fuente: Las Autoras

¹⁰ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo IV, Calificación y Evaluación de Riesgos, 4.1.4. Método Risicar.

¹¹ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo IV, Calificación y Evaluación de Riesgos, 4.1.4. Método Risicar.

¹² Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo IV, Calificación y Evaluación de Riesgos, 4.1.4. Método Risicar.

3.2. Calificación del impacto

3.2.1. Cuadro de Calificación de Impacto

Cuadro 12: Calificación de Impacto

CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en Términos Humanos	Descripción en términos de Imagen
5	Insignificante	Pérdidas de \$100	Llamada de Atención	Solo de conocimiento en una familia o pareja.
10	Moderado	Pérdidas entre \$100 y \$500	Multas	Solo de conocimiento en las instalaciones.
15	Mayor	Pérdidas entre \$500 y \$5000	Llamada de Atención por escrito	De conocimiento externo a nivel local.
30	Catastrófico	Pérdidas de más de \$5000	Despido	De conocimiento externo a nivel nacional.

Fuente: Las Autoras

Cuadro 13: IDENTIFICACION DE RIEGOS EN EL MACROPROCESO DE COMPRAS

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	REF.	CAUSA	CAUSA	F	I	EFEECTO
Pérdida	Posibilidad de la pérdida de documentos o información importante para la empresa.	Software	8,23	Virus	Falta de Mantenimiento	2	15	Pérdida económica. Interrupción en el proceso de compra. Sanciones.
		Equipo de computo	8,23	Daño del equipo	Mal uso del Equipo	2	10	
					Falta de capacitación de instrucciones de uso.	1	10	
		Jefe de Bodega	1,10,11,12	Pérdida de O.R.	Falta de organización.	3	5	
			20	Pérdida del Kardex	Falta de organización.	2	5	
		Ambiente	9	Causas naturales	Falta de controles preventivos.	1	30	
		Contadora	3,16	Pérdida de O.P.	Falta de organización.	2	5	
			7,18,22	Pérdida de factura.	Falta de organización.	2	10	
2	Pérdida de proforma		Falta de organización.	1	5			
Demora	Posibilidad de exista retraso en los procesos.	Personal de Compras	5,17	Demora en la compra del bien.	Falta de capacitación y/o experiencia.	2	5	Pérdidas Económicas. Pérdida de Tiempo. Deterioro de Imagen
			13	Demora en la recepción de cotización.	Falta de organización.	1	5	
		Jefe de Bodega	24	Demora en la colocación de etiqueta de precios.	Falta de supervisión.	2	10	
		Contadora	2	Demora en la proforma	Falta de organización.	1	5	

			3	Demora en la Orden de Pedido.	Falta de organización.	2	5	
			7,18	Demora en la recepción de facturas.	Falta de organización.	2	10	
		Gerencia	15	Demora en la firma de autorización.	Perfil inadecuado del cargo	2	15	
Mala Calidad	Posibilidad de entregar productos sin el cumplimiento de estándares de calidad requeridos.	Personal de Ventas	27	Mala Calidad en la atención a los clientes.	Perfil inadecuado del cargo.	2	15	Pérdida de Mercado. Pérdidas Económicas. Deterioro de Imagen.
					Falta de capacitación.	1	15	
		Jefe de Bodega	6,19	Mala calidad de la mercadería al momento de ingresar en Bodega.	Mala selección del proveedor.	1	30	
					Falta de supervisión.	1	10	
Incumplimiento	Posibilidad de no cumplir con las actividades.	Jefe de Bodega	24	Incumplimiento en la colocación de etiquetas.	Falta de distribución el tiempo.	2	10	Sanciones, Pérdidas Económicas.
					Falta de información.	1	10	
		Personal de Compras.	3	Incumplimiento en la Orden de Pedido.	Falta de organización.	1	5	
		Personal en general	32, 33, 34	Incumplimiento en las actividades.	Falta de presupuesto.	1	10	
					Falta de conocimiento de estrategias de mercado.	1	10	
					Falta de control.	2	10	

Conflicto	Situación dsaaaae desacuerdo constante entre personas.	Competencia	39	Precios más altos a los permitidos.	Falta de supervisión.	1	15	Pérdidas económicas. Deterioro de imagen.
				Publicidad ofensiva.	Falta de control	2	10	
Accidente	Suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de los hechos.	Personal de Compras	21	Accidentes cuando sale la mercadería para la venta de bodega.	Perfil inadecuado del cargo.	1	15	Pérdidas económicas, pérdidas de información.
		Jefe de Bodega	28	Accidentes de tránsito.	Falta de prevención y cuidado.	1	15	
		Equipo de computo	25	Daño del Equipo.	Mal uso del Equipo	3	10	
Deteriro	Posibilidad de daño a las instalaciones y equipos	Personal de Compras.	25	Daño del Equipo.	Falta de capacitación de instrucciones de uso.	1	10	Pérdidas económicas, pérdidas de información.
					Mal uso del Equipo	2	15	
		30	Deterioro del sistema contable	Falta de supervisión.	2	15		
Erro y/o Desacuerdo	Posibilidad de que los documentos no sean llenados correctamente	Software	8,23,25	Virus	Falta de Mantenimiento	3	15	Pérdidas Económicas. Pérdida de tiempo en el proceso. Deterioro de imagen.
		Equipo de computo	8,23,25	Daño del equipo	Mal uso del Equipo	2	15	
		Jefe de Bodega	3,4,10,12	Error en Registro y revisión de Orden de	Falta de capacitación de instrucciones de uso.	1	10	
				Error en Registro y revisión de Orden de	Falta de supervisión y control	3	10	

				Requisición			
			8,2,25	Error en Registro en kardex	Falta de capacitación	2	5
			28	Error en la distribución del producto	Falta de información	2	10
			29	Desorganización de Mercadería	Falta medidas de control	3	5
			24	Error en la colocación de precios y etiquetas	Falta de distribución de tiempo	1	10
		Personal en general	31	Realizar incorrectamente la actividades o funciones	Falta de capacitación	2	10
			32	Error en el proceso de compras	Falta de capacitación y/o experiencia.	2	5
		Proveedor	7,18,22	Error en registro de facturas	Deficiencia en la selección de proveedores.	2	5
		Contadora	8,23,25	Error en registro en libros contables	Perfil inadecuado del cargo	2	10
			16	Error en registro de la Orden de compra	Falta de supervisión y control.	1	5
			14	mala revisión de presupuesto	Falta de supervisión y control.	1	5
Cantidad Incorrecta	Posibilidad de que la cantidad requerida a sea superior o menor	Jefe de Bodega	6, 19	Ingreso de mercadería	Falla en el control de existencias.	2	15

Robo o hurto	Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de activos.	Personal en general	30, 38	Pérdida de activos	Mala selección del personal.	1	15	Pérdidas económicas. Deterioro de imagen. Sanciones.
		Delincuencia común			Falta de supervisión y control.	2	15	
	Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de mercadería.	Jefe de Bodega	9, 21, 28, 38	Pérdida de mercadería	Abandono del puesto de trabajo.	1	15	
					Falta de medidas de seguridad.	1	30	
		Delincuencia común			Mal uso de las medidas de seguridad.	1	15	
	Competencia Agresiva	Posibilidad de que los competidores apliquen estrategias de mercado más atractivas para los clientes.	Competencia	26	Competencia con precios más bajos	Falta de estudio de mercado	1	
Calidad de productos de la competencia superior.					Falta de conocimiento de estándares de calidad	1	5	
					Deficiencia en la selección de proveedores.	2	10	
					Deficiencia en el proceso de selección de productos	2	10	
Infraestructura física mas atractiva					Falta de presupuesto	1	15	
Desorganización	Posibilidad de una falta de orden en un lugar	Jefe de Bodega	29	Desorganización de Mercadería	Falta de supervisión y control	1	10	Pérdida económica. Sanciones. Pérdida de Mercado.
			29	Atrasos en el despacho de la mercadería	Falta de distribución el tiempo.	1	5	

		Contadora	35	Desorganización en el proceso de compras	Falta de políticas en el proceso de compras	2	15	
Fraude	Posibilidad de engaño para obtener beneficios.	Contadora	23	Doble contabilidad	Falta medidas de control	1	10	Pérdida de Imagen Perdida económica Perdida de Mercado Sanciones Prisión
					Perfil inadecuado del cargo	1	5	
		Personal en general	38, 23	Personal realice acciones fraudulentas	Falta de medidas de seguridad.	1	30	
					Deficiencia en la selección del personal	1	5	
					Falta de medidas de seguridad.	1	30	
					Carencia de perfiles para los cargos	1	10	

Fuente: Las Autoras

3.3. Evaluación de Riesgos:

“Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, estos se clasifican en cuatro tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables”.

Se procede a establecer la matriz de evaluación de riesgos con los parámetros de tolerancia.

3.3.1. Matriz de Evaluación de Riesgos

Cuadro 14: Matriz de Evaluación de Riesgos

Frecuencia		Impacto							
4	Muy alta	20	B	40	C	60	C	120	D
3	alta	15	B	30	C	45	C	90	D
2	Media	10	B	20	B	30	C	60	C
1	Baja	5	A	10	B	15	B	30	C
		Insignificante		Moderado		Mayor		Catastrófico	
		5		10		15		30	
		Impacto							

1 - 5	A	Aceptable
6 - 20	B	Tolerante
21 - 60	C	Grave
61 - 120	D	Inaceptable

Fuente: Las Autoras

Luego de haber establecido la matriz de evaluación de riesgos con los parámetros, procedemos a calificar a cada riesgo encontrado anteriormente en el cuadro del proceso de compras y de la empresa en general.

Cuadro 15: Mapa de Riesgos del Macroproceso de Compras

Macroproceso: Compras					
Objetivo: "Buscar proveedores seguros que brinden los mejores productos, al precio justo, dentro del menor tiempo posible y con un cumplimiento honesto y responsable para la adquisición de los materiales."					
RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Pérdida	2	5	10	TOLERABLE	Transferir. Prevenir el riesgo.
Erro y/o Desacierto	3	5	15	TOLERABLE	Evitar. Prevenir el riesgo.
Demora	3	10	30	GRAVE	Evitar. Prevenir el riesgo.
Robo o hurto	1	30	30	GRAVE	Proteger. Transferir el Riesgo.
Mala Calidad	2	15	30	GRAVE	Prevenir el Riesgo. Proteger.
Incumplimiento	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo. Proteger.
Fraude	1	30	30	GRAVE	Transferir el riesgo. Proteger.
Deterioro	2	5	10	TOLERABLE	Proteger. Evitar el riesgo.
Cantidad Incorrecta	1	5	5	ACEPTABLE	Evitar. Prevenir el riesgo.
Conflicto	1	5	5	ACEPTABLE	Evitar el riesgo.
Desorganización	2	10	20	TOLERABLE	Evitar. Prevenir el riesgo.
Competencia Agresiva	1	15	15	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo. Proteger.
Accidente	2	15	30	GRAVE	Transferir el riesgo. Proteger.
			240		

Fuente: Las Autoras

Al calificar los riesgos y luego de evaluarlos se ha obtenido que estos se encuentran dentro de los parámetros aceptable, tolerable y Grave, por lo que se han establecido medidas de tratamiento para poder contrarrestar los riesgos

Como se puede observar en el cuadro 10, existen 13 riesgos que se generan en la empresa, de los cuales 11 son considerados en un rango de tolerable y grave. Con estos resultados hemos llegado a la

conclusión que la empresa C&V tiene probabilidad de que estos riesgos generen un impacto grave que afecte económica, a su personal y a la imagen de la empresa, estos parámetros fueron considerados como los más importantes si se materializa el riesgo.

3.4. Ponderación de Riesgos

Para la ponderación de los riesgos procedimos a sumar las veces que el riesgo ocurría en los procesos, una vez sumado las veces de cada riesgo se totalizan y se asignan un porcentaje según la ocurrencia de cada riesgo. En el siguiente cuadro se muestra lo indicado anteriormente.

Cuadro 16: Ponderación de Riesgos

PONDERACION DE RIESGOS		
Riesgo	Nº de Veces	Porcentaje
Erro y/o Desacuerdo	20	25%
Demora	15	19%
Pérdida	14	18%
Incumplimiento	8	10%
Robo	6	8%
Mala Calidad	3	4%
Accidente	3	4%
Cantidad Incompleta	2	3%
Fraude	2	3%
Deterioro	2	3%
Desorganización	2	3%
Demanda Agresiva	1	1%
Conflicto	1	1%
TOTAL	79	100%

Fuente: Las Autoras

Según el cuadro 16 de la ponderación de riesgos, el riesgo más peligroso que tiene el macroproceso de compras es el ERROR Y/O DESACUERDO, el que puede afectar más el cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

Para este riesgo se establecerán políticas que permitan reducirlos explicadas posteriormente.

CAPITULO IV

CALIFICACION Y EVALUACION DE CONTROLES EXISTENTES

4.1. Calificación y Evaluación de controles existentes.

Definición de Control:

“Control es toda una medida diseñada para detectar y/o reducir un riesgo. En esta definición se utilizan tres conceptos clave: el control como medida, la necesidad de detectar el riesgo y la necesidad de reducirlo”¹³.

Tipos de Control:

- **“Controles Manuales.-** Son realizados por las personas responsables de los procesos en los cuales están inmersos los controles y/o por las que ejercen el control desde otros procesos. Este tipo de controles fue imperante antes de la era de la computación y aún sigue vigente, debido a la necesidad de incluir la participación humana en su aplicación.
- **Controles Automatizados.-** Son procedimientos programados en el computador, en el software de soporte(en el sistema operacional o en el software de seguridad) o en el software de aplicación, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores que podrían afectar adversamente las actividades de negocio de la organización.
- **Controles Discrecionales.-** Son aquellos que en determinadas circunstancias pueden ser obviados por los responsables de su ejecución.
- **Controles Obligatorios.-** los controles obligatorios son establecidos en las leyes o normas emitidas por las autoridades externas o internas, para vigilar y regular las empresas. Son de estricto cumplimiento y su omisión suele acarrear sanciones, que pueden ir desde una multa hasta la suspensión o el cierre del negocio.
- **Controles Generales.-** Se diseñan en el ambiente en el que operan otros controles, es decir, se establecen dentro del ambiente de sistemas en influyen en la efectividad de los controles de aplicación.
- **Controles Preventivos.-** Ejercen su ejecución sobre la causa de los riesgos y sus agentes generadores, con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.

¹³ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo VI, Diseño e Implementación de medidas, 6.2.1 Definición de Control y 6.2.3 Tipos de Control.

- **Controles Detectivos.**- Se constituyen en una alarma que se acciona cuando se descubre una situación anómala o no buscada, en el momento de la ocurrencia o posteriormente.
- **Controles Correctivos.**- Permite corregir las desviaciones y prevenir de nuevo su ocurrencia¹⁴.

4.1.1. Matriz de Evaluación de controles existentes

En base a los riesgos encontrados en los capítulos anteriores se procede a identificar controles que la empresa mantiene para contrarrestar los mismos para proceder a evaluarlos.

Para esto hemos establecido parámetros midiendo la eficacia y eficiencia, para así establecer si su efectividad es muy alta, alta, media, baja y muy baja.

Cuadro 17: Matriz de Evaluación de Controles Existentes

EFICACIA			
Alta	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Media	BAJA	MEDIA	ALTA
Baja	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	Baja	Media	Alta
		EFICIENCIA	

Fuente: Las Autoras

¹⁴ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo VI, Diseño e Implementación de medidas, 6.2.1 Definición de Control y 6.2.3 Tipos de Control.

Cuadro 18: IDENTIFICACION DE RIEGOS EN EL MACROPROCESO DE COMPRAS

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	REF.	CAUSA	CAUSA	Control Existente	Responsable del Control	Tipo de Control	Calificación del Control		
									Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Pérdida	Posibilidad de la pérdida de documentos o información importante para la empresa.	Software	8,23	Virus	Falta de Mantenimiento	Actualización de antivirus cada 6 meses.	Técnico informático.	Control Automatizado y General.	Alta	Alta	Muy Alta
		Equipo de computo	8,23	Daño del equipo	Mal uso del Equipo	No existe					
					Falta de capacitación de instrucciones de uso.	No existe					
		Jefe de Bodega	1,10,11,12	Pérdida de O.R.	Falta de organización.	Documentos de respaldo	Contadora.	Controles Generales.	Baja	Media	Baja
			20	Pérdida del Kardex	Falta de organización.						
		Ambiente	9	Causas naturales	Falta de controles preventivos.	No existe					
		Contadora	3,16	Pérdida de O.P.	Falta de organización.	Documentos de respaldo	Gerente.	Controles Generales.	Baja	Media	Baja
7,18,22	Pérdida de factura.		Falta de organización.								

			2	Pérdida de proforma	Falta de organización.						
Demora	Posibilidad de exista retraso en los procesos.	Personal de Compras	5,17	Demora en la compra del bien.	Falta de capacitación y/o experiencia.	No existe					
			13	Demora en la recepción de cotización.	Falta de organización.	No existe					
		Jefe de Bodega	24	Demora en la colocación de etiqueta de precios.	Falta de supervisión.	No existe					
		Contadora	2	Demora en la proforma	Falta de organización.	No existe					
			3	Demora en la Orden de Pedido.	Falta de organización.	No existe					
			7,18	Demora en la recepción de facturas.	Falta de organización.	Fecha máxima de recepción del 1 al 20 de cada mes.	Contadora.	Controles obligatorios.	Alta	Media	Alta
		Gerencia	15	Demora en la firma de autorización.	Perfil inadecuado del cargo	No existe					
Mala Calidad	Posibilidad de entregar productos sin el cumplimiento de estándares de	Personal de Ventas	27	Mala Calidad en la atención a los clientes.	Perfil inadecuado del cargo.	No existe					
					Falta de capacitación.						

	calidad requeridos.	Jefe de Bodega	6,19	Mala calidad de la mercadería al momento de ingresar en Bodega.	Mala selección del proveedor.	No existe							
					Falta de supervisión.	No existe							
Incumplimiento	Posibilidad de no cumplir con las actividades.	Jefe de Bodega	24	Incumplimiento en la colocación de etiquetas.	Falta de distribución del tiempo.	Supervisión de que todos los materiales tengan etiquetas.	Gerente.	Controles discrecionales.	Media	Alta	Alta		
					Falta de información.	Recordatorio de cumplimiento.	Contadora.	Controles discrecionales.	Baja	Baja	Muy Baja		
		Personal de Compras.	3	Incumplimiento en la Orden de Pedido.	Falta de organización.	No existe							
					Falta de presupuesto.	No existe							
		Personal en general	32, 33, 34	Incumplimiento en las actividades.	Falta de conocimiento de estrategias de mercado.	No existe							
					Falta de control.	No existe							
Conflicto	Situación de desacuerdo constante entre personas.	Competencia	39	Precios más altos a los permitidos.	Falta de supervisión.	No existe							
				Publicidad ofensiva.	Falta de control	No existe							

Accidente	Suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de los hechos.	Personal de Compras	21	Accidentes cuando sale la mercadería para la venta de bodega.	Perfil inadecuado del cargo.	No existe						
		Jefe de Bodega	28	Accidentes de tránsito.	Falta de prevención y cuidado.	Control Mecánico del vehículo.	Gerente.	Control Manual.	Media	Media	Media	
		Equipo de computo	25	Daño del Equipo.	Mal uso del Equipo	No existe						
					Falta de capacitación de instrucciones de uso.	No existe						
Deterioro	Posibilidad de daño a las instalaciones y equipos	Personal de Compras.	25	Daño del Equipo.	Mal uso del Equipo	No existe						
					Falta de capacitación de instrucciones de uso.	No existe						
			30	Deterioro del sistema contable	Falta de supervisión.	Mantenimiento del sistema cada 3 meses.	Técnico informático.	Controles Automatizados.	Media	Alta	Alta	
Erro y/o Desacerto	Posibilidad de que los documentos no	Software	8,23,25	Virus	Falta de Mantenimiento	Actualización de antivirus cada 6 meses.	Técnico informático.	Controles Automatizados.	Media	Alta	Alta	

sean llenados correctamente.	Equipo de computo	8,23,25	Daño del equipo	Mal uso del Equipo	No existe							
				Falta de capacitación de instrucciones de uso.	No existe							
	Jefe de Bodega	3,4,10,12	Error en Registro y revisión de Orden de Requisición	Falta de supervisión y control	No existe							
				8,2,25	Error en Registro en kardex	Falta de capacitación	No existe					
				28	Error en la distribución del producto.	Falta de información	Confirmación de datos antes de la distribución.	Contadora.	Controles Obligatorios y correctivos.	Media	Media	Media
				29	Desorganización de Mercadería	Falta medidas de control	No existe					
				24	Error en la colocación de precios y etiquetas	Falta de distribución de tiempo	Supervisión de que todos los materiales tengan etiquetas.	Gerente y/o Contadora.	Controles discrecionales.	Media	Alta	Alta
				31	Realizar incorrectamente la actividades o funciones.	Falta de capacitación	Supervisión de cumplimiento de actividades.	Gerente	Controles Obligatorios y correctivos.	Media	Media	Media
	Personal en general	31	Realizar incorrectamente la actividades o funciones.	Falta de capacitación	Supervisión de cumplimiento de actividades.	Gerente	Controles Obligatorios y correctivos.	Media	Media	Media		

			32	Error en el proceso de compras.	Falta de capacitación y/o experiencia.	Supervisión de cumplimiento del proceso.	Contadora.	Controles Obligatorios y correctivos.	Media	Alta	Alta
		Proveedor	7,18,22	Error en registro de facturas	Deficiencia en la selección de proveedores.	Revisión del llenado de facturas antes de ser ingresadas.	Jefe de Bodega	Controles discrecionales y manuales.	Alta	Alta	Muy Alta
		Contadora	8,23,25	Error en registro en libros contables	Perfil inadecuado del cargo	No existe					
			16	Error en registro de la Orden de compra	Falta de supervisión y control.	No existe					
			14	mala revisión de presupuesto	Falta de supervisión y control.	No existe					
Cantidad Incorrecta	Posibilidad de que la cantidad requerida a sea superior o menor	Jefe de Bodega	6, 19	Ingreso de mercadería	Falla en el control de existencias.	Revisión de mercadería en el momento de su llegada.	Jefe de Bodega	Controles obligatorios y manuales.	Alta	Alta	Muy Alta
Robo o hurto	Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de activos.	Personal en general	30, 38	Pérdida de activos	Mala selección del personal.	No existe					
		Delincuencia común			Falta de supervisión y control.	No existe					

	Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de mercadería.	Jefe de Bodega	9, 21, 28, 38	Pérdida de mercadería	Abandono del puesto de trabajo.	Control de inventario semanal.	Contadora.	Controles detectivos y obligatorios.	Media	Alta	Alta
		Delincuencia común			Mal uso de las medidas de seguridad.	Sistema de seguridad (cerca eléctrica).	Gerente.	Controles preventivos.	Alta	Alta	Muy Alta
Competencia Agresiva	Posibilidad de que los competidores apliquen estrategias de mercado más atractivas para los clientes.	Competencia	26	Competencia con precios más bajos	Falta de estudio de mercado	No existe					
				Calidad de productos de la competencia superior.	Falta de conocimiento de estándares de calidad	No existe					
					Deficiencia en la selección de proveedores.						
					Deficiencia en el proceso de selección de productos						
Infraestructura física más atractiva	Falta de presupuesto	No existe									
Desorganización	Posibilidad de una falta de orden en un	Jefe de Bodega	29	Desorganización de Mercadería	Falta de supervisión y control	No existe					

	lugar		29	Atrasos en el despacho de la mercadería.	Falta de distribución del tiempo.	No existe						
		Contadora	35	Desorganización en el proceso de compras	Falta de políticas en el proceso de compras	No existe						
Fraude	Posibilidad de engaño para obtener beneficios.	Contadora	23	Doble contabilidad	Falta medidas de control	No existe						
					Perfil inadecuado del cargo	Todo tenga su debido respaldo.	Gerente.	Controles obligatorios y generales.	Media	Media	Media	
		Personal en general	38, 23	Personal realice acciones fraudulentas	Falta de medidas de seguridad.	No existe						
					Deficiencia en la selección del personal	No existe						
					Falta de medidas de seguridad.	No existe						
			Carencia de perfiles de para los cargos.	No existe								

Fuente: Las Autoras

En el cuadro 18 se presentan los controles que existen en la empresa para contrarrestar los riesgos que hay dentro de la misma, pero como se puede observar en la mayoría de riesgos no existen controles, lo que hace que el riesgo ocurra con mayor frecuencia y que su impacto afecte significativamente a C&V.

A continuación presentamos el cuadro resumen con los porcentajes de los controles que tiene la empresa de acuerdo a su efectividad.

Cuadro 19: Resumen de la efectividad de los controles existentes:

Efectividad	Cantidad	Porcentaje
Muy Baja	4	22%
Baja	2	11%
Media	7	39%
Alta	1	6%
Muy Alta	4	22%
Total	18	100%

Fuente: Las Autoras

Según el cuadro de resumen, obtuvimos como resultado que la empresa tiene controles con una efectividad baja de 39% por lo que se propone realizar un estudio más profundo del control que se está aplicando para ver si este es el indicado para contrarrestar el riesgo.

Como se puede apreciar los riesgos que tiene la empresa son importantes y los controles existentes son escasos y su efectividad baja, por lo que se procede a elaborar controles y definirlos mediante políticas de control que ayuden a que C&V realice sus actividades basadas en parámetros que reduzcan los riesgos y así evitar un impacto que la afecte significativamente.

CAPITULO V

IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO AL MACROPROCESO DE COMPRAS

Una vez obtenida toda la información necesaria por parte de la empresa C&V se procedió a analizar detenidamente el departamento de compras en donde se pudo identificar claramente los riesgos que aquí se presentaban, mediante flujogramas en donde se observa que riesgos tiene C&V con más exactitud, para así establecer una calificación de su frecuencia y conocer el impacto que tendrá el riesgo si se llega a materializar.

También es importante calificar y evaluar los controles existentes en la empresa para poder determinar si la efectividad de estos es suficiente para controlar los riesgos.

Finalmente identificados los riesgos más importantes se procedió a escoger el riesgo más significativo para la realización de este trabajo, que por cuestiones de tiempo y luego de haber dialogado y presentado los resultados a la Gerencia de la empresa C&V se llegó al acuerdo de analizar solo el riesgo de ERROR Y/O DESACIERTO que tuvo un porcentaje del 25%; para este riesgo se establecerá políticas de control interno que ayuden a la empresa a evitar su ocurrencia en los diferentes procesos dentro del departamento de compras.

5.1. Diseño de políticas de control interno

Definición de Políticas

*“Son guías de acción que facilitan la toma de decisiones en materia de riesgos”.*¹⁵

Una vez entendido cual es el concepto de políticas, procedemos a establecer las mismas para el personal, proceso de compras y proveedores del riesgo más significativo que es el ERROR y/o DESACIERTO.

Cuadro 20: Riesgo a Analizar

PONDERACION DE RIESGOS		
Erro y/o Desacierto	20	25%

Fuente: Las Autoras

¹⁵ Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Capítulo VI, Diseño e Implementación de medidas, 6.1.1 Definición de Políticas.

Cuadro 21: Análisis de causas y efectos de los tres principales riesgos

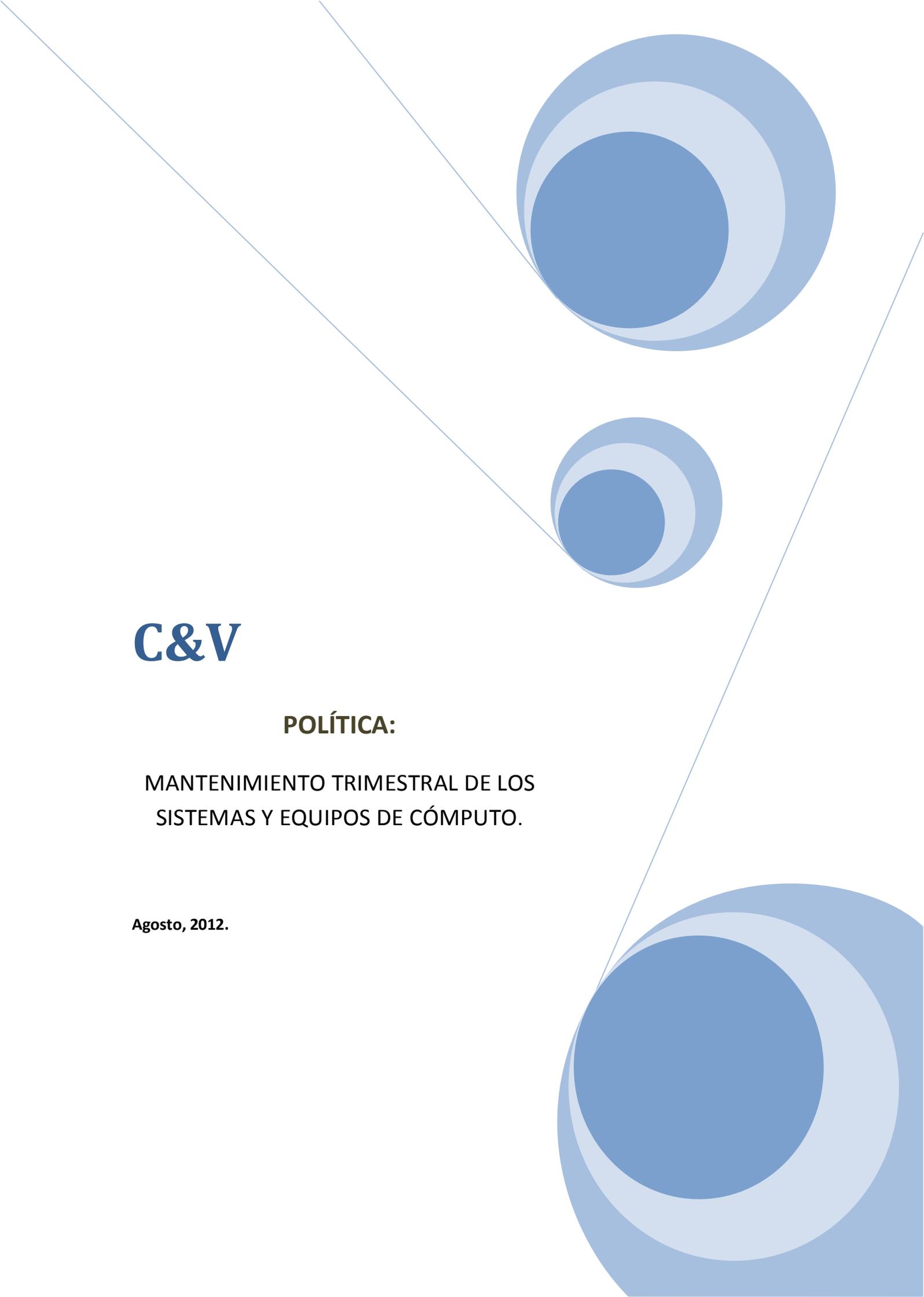
IDENTIFICACION DE RIEGOS EN EL MACROPROCESO DE COMPRAS						
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	REF.	CAUSA	CAUSA	EFEECTO
Erro y/o Desacierto	Posibilidad de que los documentos no sean llenados correctamente.	Equipo de computo	8,23,25	Virus	Falta de Mantenimiento	Pérdidas Económicas. Pérdida de tiempo en el proceso. Deterioro de imagen.
			8,23,25	Daño del equipo	Mal uso del Equipo	
					Falta de capacitación de instrucciones de uso.	
		Jefe de Bodega	3,4,10,12	Error en Registro y revisión de Orden de Requisición	Falta de supervisión y control	
			8,2,25	Error en Registro en kardex	Falta de capacitación	
			28	Error en la distribución del producto	Falta de información	
			29	Desorganización de Mercadería	Falta medidas de control	
			24	Error en la colocación de precios y etiquetas	Falta de distribución de tiempo	
			31	Realizar incorrectamente la actividades o funciones	Falta de capacitación	
		Personal en general	32	Error en el proceso de compras	Falta de capacitación y/o experiencia.	
			Proveedor	7,18,22	Error en registro de facturas	
		Contadora	8,23,25	Error en registro en libros contables	Perfil inadecuado del cargo	
			16	Error en registro de la Orden de compra	Falta de supervisión y control.	
			14	mala revisión de presupuesto	Falta de supervisión y control.	

Fuente: Las Autoras

El cuadro 21 nos muestra el riesgo de error y/o desacierto, identificando claramente quiénes son sus agentes generadores, sus causas y el efecto que tienen al materializarse. Como este riesgo no puede ser transferido se procede a implementar las siguientes políticas:

- Políticas para los equipos de computo
- Políticas para el personal
- Políticas para los proveedores
- Políticas para los Inventarios.

Estas las hemos resumido pensando en lo primordial del departamento de compras y tomando en cuenta los agentes generadores y causas de este riesgo. A continuación presentamos las mismas:



C&V

POLÍTICA:

**MANTENIMIENTO TRIMESTRAL DE LOS
SISTEMAS Y EQUIPOS DE CÓMPUTO.**

Agosto, 2012.

POLÍTICA			
MANTENIMIENTO TRIMESTRAL DE LOS SISTEMAS Y EQUIPOS DE CÓMPUTO			
RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
Aprobado por:	Arq. Felipe González Coronel GERENTE GENERAL		
	Sra. Patricia Vera Reino GERENTE FINANCIERO		
Revisado por:	Ing. Diego Condo Daquilema DIRECTOR DE MONOGRAFÍA		
Elaborado por:	Srta. Andrea Pesantez Tapia		
	Srta. Estefanía González Cevallos		

1. OBJETIVO:

Evitar errores y daños en los equipos de la empresa para lograr que no se pierda información necesaria, tomando medidas que nos ayuden a contrarrestar este riesgo.

2. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente deberá contratar ocasionalmente a un Ingeniero en Sistemas para que realice el mantenimiento del software y hardware de los equipos de cómputo en general de manera trimestral. • Supervisará el trabajo realizado por el Ingeniero. • Una vez obtenido el informe de parte del ingeniero este deberá ser analizado y firmado por parte de la Gerencia. • Con el informe el Gerente procederá a tomar las decisiones que creyere sean las más convenientes.
Ingeniero en Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá revisar minuciosamente los sistemas y equipos de cómputo de la empresa. • El Ingeniero tiene que emitir un informe luego de culminado el trabajo donde explique en qué estado se encuentran los equipos.
Personal de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a la Gerencia a tiempo de los daños que se presentarán, independientemente de si es antes de los tres meses, para así poder evitar pérdidas importantes a la empresa. • Velar para que los equipos se encuentren en buen estado.

3. DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA

a. DISPOSICIONES GENERALES

- El Gerente General deberá realizar las siguientes funciones para la contratación del mejor perfil de Ingeniero en Sistemas para el mantenimiento de los equipos de cómputo:
 - Recepción de carpetas de Ingenieros en Sistema según un perfil específico (Anexo 1).
 - Selección del mejor perfil de Ingeniero para su contratación que la realizara la gerencia.
 - Contratación del Ingeniero en sistemas.
- El Ingeniero en Sistemas vendrá trimestralmente a revisar los equipos de la empresa.
- El Ingeniero revisara que el software y hardware de los equipos que tiene la empresa estén en óptimas condiciones.
- Una vez que culmine el trabajo del Ingeniero, este deberá emitir un informe explicando en qué estado se encuentran los equipos (Anexo2).
- El Ingeniero deberá realizar su trabajo trimestralmente, con un tiempo para revisar los equipos de un día laboral en la empresa, con un costo aproximado de 150 dólares.

4. **ANEXOS**

a. **ANEXO 1: PERFIL ESPECÍFICO PARA EL CARGO**

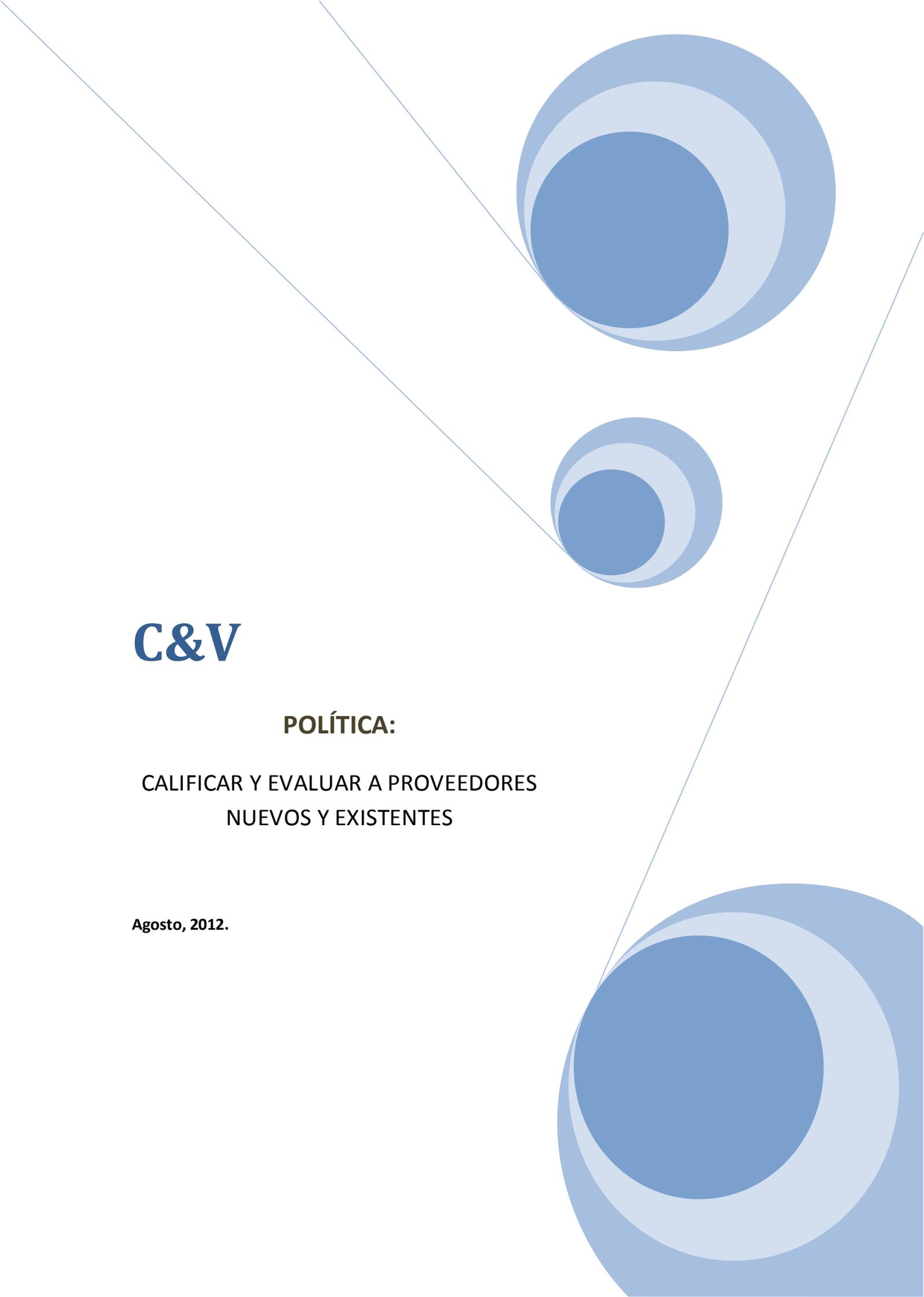
Perfil

1. Persona mayor de edad.
2. Estudios de tercer nivel.
3. Título de Ingeniero en Sistemas.
4. Especialización en mantenimiento de equipos.
5. Experiencia Laboral de mínimo 2 años.
6. Recomendaciones de trabajos anteriores.

4.2. ANEXO 2: INFORME TÉCNICO DEL INGENIERO SOBRE LOS EQUIPOS DE LA EMPRESA**INFORME TÉCNICO N°****Departamento:****Fecha:****1. Antecedentes:****2. Detalle**

N°	Tipo de Problema	*Rango del problema	Solución			Observaciones
			Descripción	Tiempo	Costo	

3. Conclusiones**4. Recomendaciones****Nombre y Firma**



C&V

POLÍTICA:

**CALIFICAR Y EVALUAR A PROVEEDORES
NUEVOS Y EXISTENTES**

Agosto, 2012.

POLÍTICA
CALIFICAR Y EVALUAR A PROVEEDORES NUEVOS Y
EXISTENTES

RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
Aprobado por:	Arq. Felipe González Coronel GERENTE GENERAL		
	Sra. Patricia Vera Reino GERENTE FINANCIERO		
Revisado por:	Ing. Diego Condo Daquilema DIRECTOR DE MONOGRAFÍA		
Elaborado por:	Srta. Andrea Pesantez Tapia		
	Srta. Estefanía González Cevallos		

1. OBJETIVO:

Conocer a los proveedores de la empresa ya sean nuevos o existentes para la toma de mejores decisiones, con el objeto de realizar la mejor compra que garantice la calidad de los productos que vende C&V.

2. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza la compra al proveedor. • Evaluara el nivel de responsabilidad de los proveedores.
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá recibir los documentos, al momento de que llega la mercadería, así como de supervisarla. • Una vez la mercadería ingresada es necesario registrarla en el sistema contable.
Departamento de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Buscará el mejor proveedor para la empresa. • Seleccionara al proveedor. • Verificara que los plazos de entrega de la mercadería se lo hagan a tiempo. • El Departamento analizara los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Costos accesibles al presupuesto establecido. - Buena calidad del producto. - Plazo para el pago no menor a 7 días

	<p>hábiles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el pago sea a contado y a crédito. - Entrega del producto que no supere los cinco días hábiles a partir de su pedido. - Al momento de la entrega deberán dar la guía de remisión conjuntamente con la factura.
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Al momento del pago a los proveedores, la tesorería realizara los pagos o deudas pendientes a tiempo. • Las deudas pendientes deberán estar autorizadas por la gerencia antes de la fecha de pago.
Jefe de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Revisará que la mercadería entregada por parte del proveedor se encuentre en buen estado.

3. DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA

3.1 DISPOSICIONES GENERALES

- El Departamento de compras buscará y seleccionará a los proveedores para la empresa C&V, quienes deberán cumplir con los requisitos de acuerdo a lo requerido por la empresa
- Compras deberá seleccionar tres cotizaciones, si esta conveniente se pedirá la debida autorización a gerencia para su compra. (Anexo1)
- La contadora deberá supervisar conjuntamente con el jefe de bodega la recepción de la mercadería y constatar que se cumplan los plazos de entrega, para que estos se hagan a tiempo.
- El Gerente General deberá autorizar la compra de los materiales a los proveedores.
- Una vez solicitada la mercadería el plazo de entrega es de tres días, y se le entregara por medio de transporte terrestre a la empresa, junto con la mercadería deberán acompañar la guía de remisión y la factura.
- Es necesario que el departamento de compras evalúe a los nuevos proveedores antes de adquirir sus productos como se lo indico anteriormente en sus niveles de responsabilidad.
- A los proveedores existentes también se les hará un análisis por parte de la gerencia, mediante indicadores (ANEXO 2).
- De acuerdo a los resultados de los indicadores la gerencia tomara las mejores decisiones que vayan en beneficio de la empresa.
- Tesorería realizara los pagos o deudas pendientes que tenga la empresa a tiempo, con la debida autorización de la gerencia.

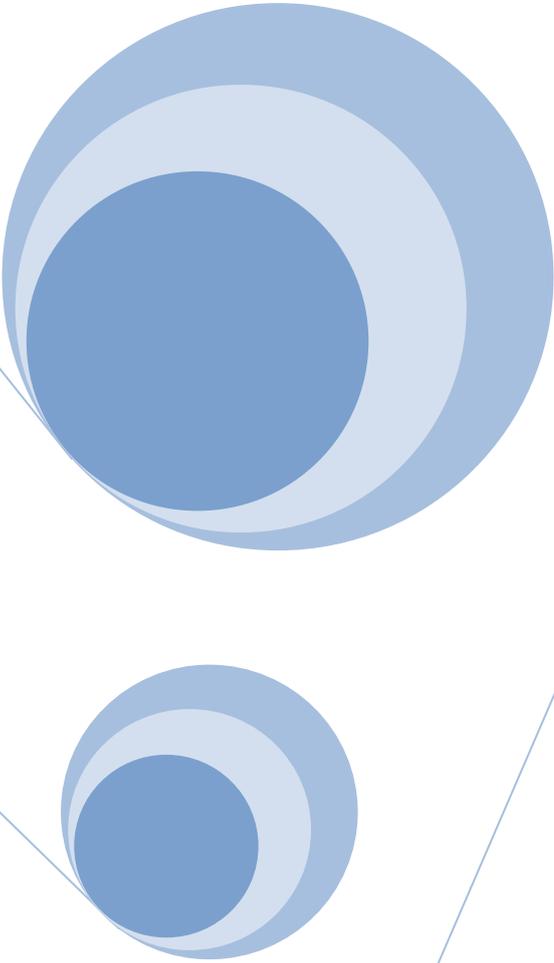
4. ANEXOS

4.1. Anexo 1: Resumen de Cotizaciones.

Nombre del Proveedor.	Artículo a comprar	Valor	Plazos para el pago
Nota: Adjuntar todas las cotizaciones, para su respectivo análisis.			

4.2. Anexo 2: Indicadores para los Proveedores

INDICADOR	FORMULA	IMPACTO
Calidad de Facturación	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Genera retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio a los clientes, por lo que causaría a la empresa perdida en sus ventas.
Calidad de los productos generados	$\frac{\text{Productos Generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} \times 100$	Nos da a conocer cuánto del total de productos obtenidos, tienen problemas.
Entregas perfectamente recibidas	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total Órdenes de compra recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio como: coste de volver a realizar el pedido, retrasos en la producción, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	$\frac{\text{Pedidos Recibidos fuera de Tiempo}}{\text{Total Pedidos recibidos}} \times 100$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de la mercadería en la bodega, así como su disponibilidad para despachar a los clientes.

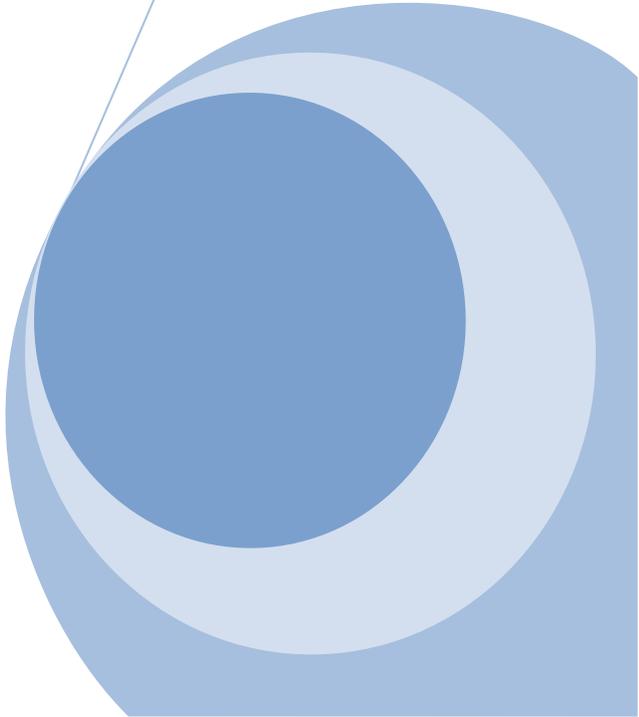


C&V

POLÍTICA:

**CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS
SEMESTRALMENTE**

Agosto, 2012.



POLITICA:
CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS SEMESTRALMENTE

RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
Aprobado por:	Arq. Felipe González Coronel GERENTE GENERAL		
	Sra. Patricia Vera Reino GERENTE FINANCIERO		
Revisado por:	Ing. Diego Condo Daquilema DIRECTOR DE MONOGRAFIA		
Elaborado por:	Srta. Andrea Pesantez Tapia		
	Srta. Estefanía González Cevallos		

1. OBJETIVO:

Tener un equipo de trabajo eficiente, capacitándolo periódicamente, para mejorar el desempeño en sus respectivas actividades.

2. NIVELES DE RESPONSABILIDAD:

CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar planes de capacitación anuales, para esto es recomendable adicionar un departamento de R.R.H.H. que ayude a la coordinación de las capacitaciones a los empleados cada seis meses. • El departamento de R.R.H.H. buscara la mejor opción en lo que se refiere a los cursos de capacitación con temas de importancia, actuales y con relación a las actividades que realice cada miembro de la organización. • R.R.H.H. deberá seleccionar los temas importantes que necesiten la capacitación del personal. • R.R.H.H. realizara un control de asistencia del personal a las capacitaciones. • Luego de cada capacitación se evaluara a cada miembro que asistió a la misma.
Personal en general	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir obligatoriamente a las capacitaciones realizadas por la empresa. • Aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones a las actividades que realiza dentro de la empresa. • Rendir una evaluación luego de asistir a cada curso.

3. DESCRIPCION DE LA POLITICA:

3.1. DISPOCIONES GENERALES

- La Gerencia General mediante la selección de temas de importancia buscara cursos de capacitación los mismos que estarán relacionados con el objetivo de cada departamento y de la empresa en general, siempre poniendo énfasis en las actividades que desempeñen cada miembro.
- Los cursos deberán ser cotizados y aprobados por el departamento financiero mediante una carta de solicitud de aprobación (ANEXO 1) dirigida a la gerencia financiera que es la que vela por el presupuesto de la organización.
- Una vez aprobada la solicitud, citar a la (as) personas que acudirán a dicha capacitación especificando la hora, lugar, el carácter de asistencia obligatoria y la firma de Gerencia mediante un memorando (ANEXO 2).
- El personal o la persona que asista a la capacitación deberá firmar la hoja de asistencia (ANEXO 3) en caso de que esta sea dentro de la empresa y si es fuera traer un documento que certifique la misma.
- Luego de cada capacitación la gerencia tomara una evaluación, donde medira el rendimiento sobre la realización de actividades, si el resultado es superior a 80% se especificara que el rendimiento es MUY BUENO, de entre 50% a 79% BUENO Y DE 49% para abajo MALO. Para estos dos últimos rangos se dará paso a una nueva evaluación previo aviso como segunda oportunidad y si el resultado reincide se tomaran las medidas sancionarias respectivas hasta la más extrema que será el despido definitivo de la empresa.

4. ANEXOS:

4.1. ANEXO 1: SOLICITUD DE APROBACIÓN PARA REALIZAR LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

Fecha: _____

Ing. Com.

Patricia Vera Reino

GERENTE FINANCIERO

Ciudad.

De mis consideraciones,

Solicito a Ud. autorice el desembolso de la cantidad de _____ dólares destinada a la capacitación que se realizara el día _____ a los empleados para ellos se anexa la lista de asistentes y los costos que tendrá la misma.

Por la acogida a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Felipe González C.

GERENTE GENERAL

Anexo 1: Cotización de curso

Anexo 2: Lista de asistentes al curso

4.2. ANEXO 2: MEMORANDO DE ASISTENCIA A LOS CURSOS DE CAPACITACION.

Memorando N

Para: Nombre de la persona que deberá asistir al curso.

Cc: Gerente Financiero.

De: Gerente General.

Fecha: dd/mm/aa

Asunto: Curso de Capacitación.

Introducción:

(En este espacio colocar los motivos por los que fue necesario buscar el curso de capacitación).

Especificaciones del Curso:

(Se mencionara el horario que tendrá el curso dando énfasis a los siguientes puntos:

Fecha del Curso:

Hora de inicio:

Hora de Finalización:

Lugar:

Tema a ser tratado:

De ser el caso se lo hará con más especificación)

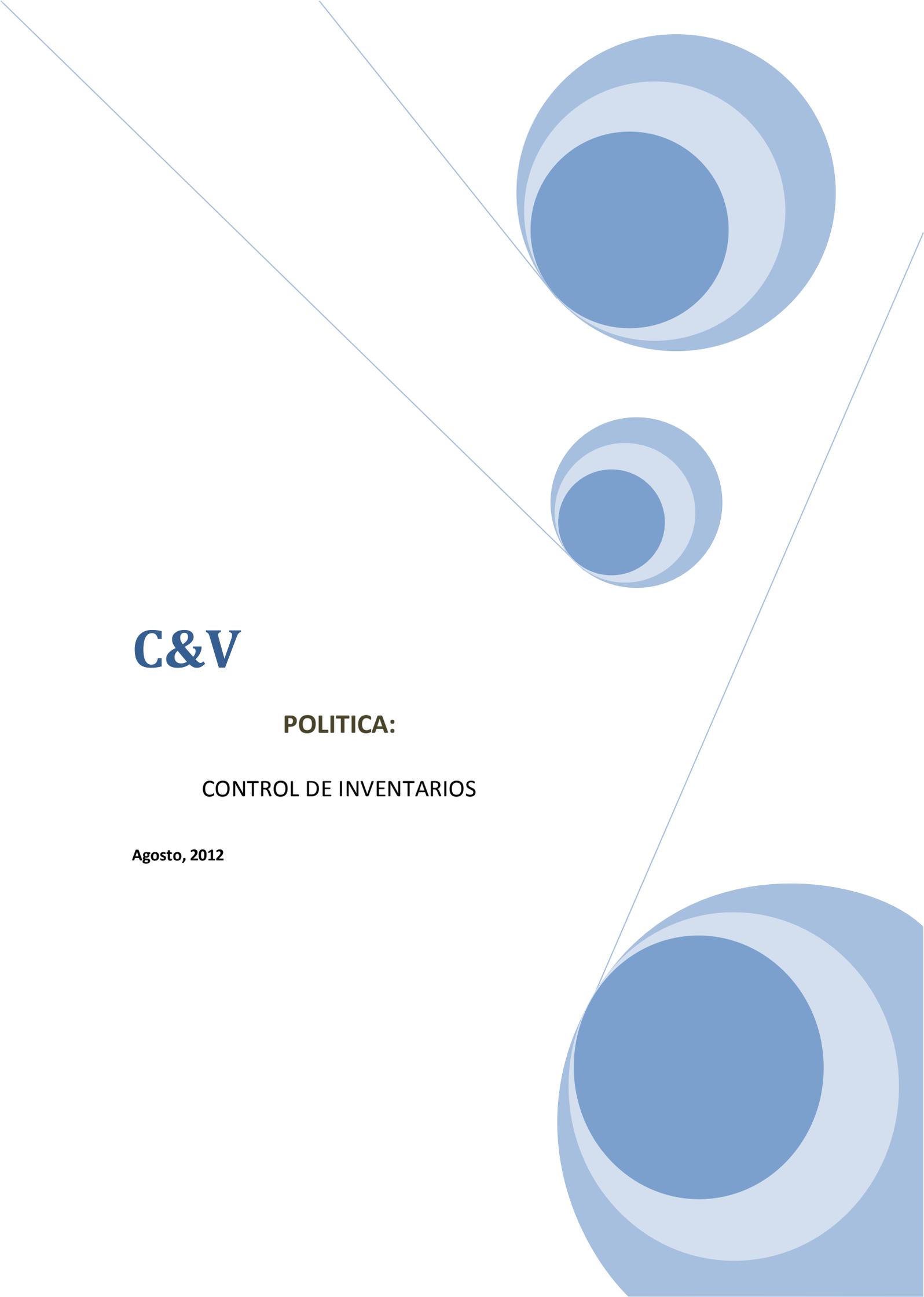
Obligatoriedad:

No se puede dejar de mencionar el carácter obligatorio que tiene la asistencia.

Nota: El memorando deberá contener todo lo especificado anteriormente.

4.3. ANEXO 3: HOJA DE ASISTENCIA:

HOJA DE ASISTENCIA					
N	NOMBRE	APELLIDOS	CARGO	CEDULA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					



C&V

POLITICA:

CONTROL DE INVENTARIOS

Agosto, 2012

POLITICA:
CONTROL DE INVENTARIOS

RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
Aprobado por:	Arq. Felipe González Coronel GERENTE GENERAL		
	Sra. Patricia Vera Reino GERENTE FINANCIERO		
Revisado por:	Ing. Diego Condo Daquilema DIRECTOR DE MONOGRAFIA		
Elaborado por:	Srta. Andrea Pesantez Tapia		
	Srta. Estefanía González Cevallos		

1. OBJETIVO:

Mantener un registro de inventario real de la mercadería que demuestre que lo físico sea igual a lo contable.

2. NIVELES DE RESPONSABILIDAD:

CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD
Jefe de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el ingreso de la mercadería en buenas condiciones y en cantidades correctas. • Mantener un registro en el Kardex cada vez que la mercadería entre o salga de bodega. • Deberá informar a gerencia cada anomalía encontrada en los artículos ya sea por daño, perdida o robo. • Realizara un control de existencias semanal. • Emitirá un informe sobre el control de existencias semanal. • Velara por el orden de los artículos en bodega. • Registrar la salida de mercadería en guías de remisión para un mayor control.
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar en los libros contables el ingreso de la mercadería según las facturas recibidas. • Supervisar que las facturas se encuentren bien llenadas y que la fecha cumpla con el plazo de ingreso. • Informar al proveedor sobre errores encontrados en las facturas. • Supervisar y controlar el trabajo del Jefe de Bodega, así como también el orden de la mercadería en bodega. • La Contadora es la única que crea los códigos para los nuevos artículos adquiridos, todos estos códigos deben ir de manera secuencial y con una letra que identifique su tipo.

Despachador	<ul style="list-style-type: none">• El despachador será la persona que entregue a domicilio la mercadería a los clientes.• Debe velar por que la mercadería llegue a su destino seguro, la cantidad correcta y en las condiciones previstas.• Antes de sacar la mercadería de la bodega el despachador deberá hacer firmar la respectiva guía de remisión al jefe de bodega y adjuntar a la factura para su entrega, luego de entregar la mercadería deberá entregar al jefe de bodega la guía firmado por el cliente también
-------------	---

3. DESCRIPCIÓN DE LA POLITICA:

3.1. DISPOSICIONES GENERALES

- El Jefe de Bodega supervisará que la mercadería se encuentre en buen estado, que su cantidad sea la correcta y el total de la factura sea el correcto al momento de recepción de la mercadería.
- Una vez verificada la mercadería ingresada a la bodega se procede a su registro en kardex (ANEXO 1) el mismo que debe ser real, es decir igual a la cantidad física y al costo de adquisición en el que la mercadería llega.
- El control de existencias se realizara diariamente.
- El Jefe de Bodega deberá emitir un informe (ANEXO 2) semanal sobre el control de existencias que lo realiza diariamente.
- Al momento de la salida de la mercadería se deberá registrar en la guía de remisión, la misma que se deberá llevar al momento de la distribución para hacerle firmar a la persona que se entregara la mercadería. La guía de remisión contendrá la original y tres copias, la original se dará al cliente, la primera copia para la contadora y la ultima para bodega.
- La contadora registrara el ingreso de la mercadería en el sistema contable según las facturas que el Jefe de Bodega le entregue, las mismas que deberán ser revisadas
- Si al revisar las facturas encuentra algún inconveniente reportara al proveedor de manera inmediata para que entregue una nueva factura para su registro.
- La contadora realizara un control mensual de las existencias, comparando lo real (físico) con lo contable y así supervisara el trabajo que lleva el jefe de bodega, para la comparación pedirá los kardex al jefe de bodega para revisar los registros y que los totales coincidan con lo del sistema.

4.2. ANEXO 2: INFORME DE EXISTENCIAS

INFORME DE EXISTENCIAS N°

Departamento:**Fecha:****1. Antecedentes:****2. Detalle**

Artículo	Código	Inv. Inicial al _____	Salidas en el mes										Inv. Final al _____	Observaciones

3. Conclusiones**4. Recomendaciones****Nombre y Firma**

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

Al culminar este trabajo llegamos a la conclusión de que el establecer políticas dentro de una organización no es una labor que se debe llevar de forma aleatoria, sino por el contrario, el fijar políticas conlleva a un arduo trabajo de investigación siguiendo una serie de procedimientos. Nosotros para establecer las políticas de control interno al departamento de compras de la empresa C&V nos guiamos en a los procesos del Método Risicar, el que concluimos es un método completo ya que no solo nos ayuda a identificar los riesgos, evaluarlos y calificarlos, sino además de ello nos permite establecer controles internos que ayudan a contrarrestar los riesgos.

RECOMENDACIÓN

El aplicar el método Risicar dentro de la Administración de Riesgos nos brinda un análisis profundo de la situación en la que se encuentran los procesos en las organizaciones, siempre y cuando se lo aplique en su totalidad. Este método lo hemos caracterizado como una herramienta completa para la identificación de riesgos, esto está fundamentado en el proceso que se lleva hasta llegar a las políticas que requiere se implementen para los riesgos significativos.

Todo este proceso lo hemos aplicado completamente para el establecer las políticas de control interno en el macroproceso de compras de la empresa C&V, las mismas deberán tomarse en cuenta dentro de la organización ya que ayudan a que los procesos se realicen con menor riesgo y un mayor control.

Recomendamos a la empresa lo siguiente:

- La empresa C&V maneje una estructura organizacional adecuada, donde cada miembro de la empresa tenga claro cuál es su función dentro de la misma, para así facilitar la realización de sus actividades.
- La implementación de un departamento de Recursos Humanos, que ayude a la gerencia con la capacitación del personal, así como también en el desarrollo correcto de las funciones de cada persona.
- La implementación de un departamento de tesorería que maneje lo relacionado a pagos o deudas que tiene la empresa con terceros a tiempo, ya que todo manejaba la contadora, lo cual dentro de control interno no se debe hacer.
- Tomar en cuenta las políticas implementadas anteriormente, para dar un mejor control interno al macroproceso de compras y tomar como modelo para los siguientes macroprocesos que tiene la empresa.

ANEXOS

Diseño de Monografía



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad y Auditoría

**DISEÑO DE MONOGRAFIA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

“IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA C & V EN BASE A UNA EVALUACION DE RIESGOS APLICANDO EL METODO RISICAR”

AUTORES:

Karla Estefanía González Cevallos

Andrea Carolina Pesantez Tapia

DIRECTOR:

Ing. Diego Condo D.

Cuenca, 14 de Abril del 2012

1. DISEÑO

1.1.TEMA:

“IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA C & V MEDIANTE EVALUACION DE RIESGOS CON EL METODO RISICAR”

1.2. INTRODUCCION

C & V es una empresa dedicada a la distribución de aluminio y vidrio en la ciudad de Cuenca, la cual no cuenta con políticas de control previamente establecidas que ayuden a contrarrestar los riesgos, porque tiene la idea equivocada de que no es importante tener una técnica para identificar riesgos basándose en el supuesto que como no ha atravesado un impacto significativo después de un riesgo, en un futuro no ocurrirá.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa C & V es una empresa nueva en el mercado, existente hace aproximadamente tres años en la ciudad de Cuenca, la cual no tiene políticas de control previamente establecidas y debido a su crecimiento en los últimos dos años han visto la necesidad de implementar dichas políticas, con el propósito de que la organización realice un estudio de todas las amenazas y así puedan tomar decisiones adecuadas que ayuden a la prevención de riesgos, para reducir el impacto que tienen dentro de las operaciones, actividades y principalmente el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.4. OBJETIVOS:

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer políticas de control que ayuden a la prevención de riesgos operativos en la empresa C & V en base al Método Risicar.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar riesgos y amenazas.

- Determinar puntos críticos.
- Definir controles.
- Coordinar con el personal de la empresa medidas de prevención de riesgos.

1.5. ALCANCE

El análisis de evaluación de riesgos se realizara al departamento de compras en el periodo comprendido entre el 1 de julio del 2011 y el 31 de diciembre del 2011.

1.5.1. Recopilación de la información general de la empresa

Se solicitara a la empresa C&V la información necesaria sobre las actividades que la empresa desarrolla, así como los procedimientos que la misma realiza, además se levantara la información de transacciones y recursos que forman parte de la empresa.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Conceptos de Riesgos

Según Mejía¹

Probabilidad o posibilidad de que un evento desfavorable ocurra.

La probabilidad de que se exploten vulnerabilidades.

El riesgo de entorno es la amenaza de daño que puede materializarse o no.

2.1.2. Tipos de Riesgos

Riesgo del Entorno: *Según Mejía¹* Asociados a la naturaleza, asociados al País, la Región y la Ciudad de ubicación, asociados al sector económico y a la industria.

Riesgos Generados en la Empresa: *Según Mejía¹* existen dos tipos de riesgos que pueden afectar a las organizaciones, el puro y el especulativo. El primero al materializarse origina perdida como un incendio y el segundo al materializarse presenta la posibilidad de generar beneficio o perdida como una inversión.

Riesgo Empresarial: Según Mejía¹ se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento interno o externo que puede afectar a una empresa ocasionándoles pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos.

2.1.3. Administración de Riesgos

Según Mejía¹ Es un conjunto de pasos bien definidos que se ejecutan de manera secuencial.

2.1.3.1. Objetivos de la Administración de Riesgos

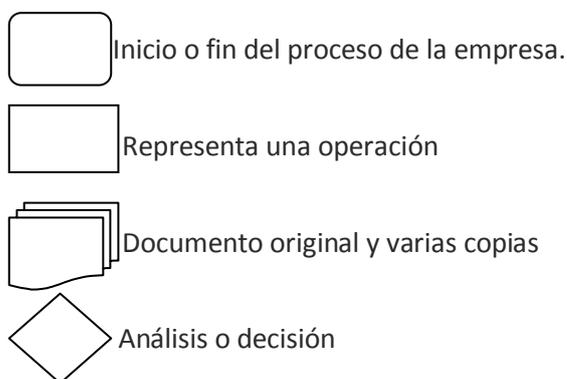
- Asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de su operación.
- Proteger a los empleados.
- Utilizar los recursos humanos físicos y financieros en forma eficaz.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de riesgos.
- Mantener buena imagen.
- Lograr que las actividades se realicen dentro de las normas internas y externas.

2.1.3.2. Responsables

Dada la importancia del manejo de los riesgos en toda organización se requiere un esfuerzo conjunto y coordinado entre todos los departamentos y unidades de negocios, con el propósito de que cada empleado se comprometa al manejo integral de los riesgos.

2.1.4. Herramientas para la Identificación de Riesgos

Flujograma: Son cada uno de los pasos que la empresa realiza para lograr objetivos, el mismo que tiene símbolos que se explican a continuación:





Conector Interno de actividades con otras actividades dentro del flujograma



Indica el sentido de la información



Banderines Rojos, son alertas las cuales pueden ayudar a mejorar riesgos relacionados con el proceso.



Rojo: Riesgo fuerte.

Amarillo: Riesgo Mediano

Verde: Riesgo Débil.

2.1.5. Etapas de la Administración de Riesgos

- Identificación de los Riesgos
- Calificación de los Riesgos
- Evaluación de los Riesgos
- Diseño de las medidas de tratamiento
- Implementación de las medidas y
- Monitoreo y Evaluación.

2.1.6. MÉTODO RISICAR

Según Mejía¹ Mide la frecuencia (tiempo) y el impacto (económico) y para su evaluación considera cuatro niveles: Aceptable, Tolerable, Grave o Inaceptable.

2.1.6.1. Medidas de Control de Riesgo

Medidas de Control: Evitar, Prevenir y Proteger.

Medidas de Financiamiento: Aceptar, Transferir y Retener.

3. ESQUEMA

Capítulo I

Conocimiento Preliminar

- 1.1. Información de la general de la empresa.
 - 1.1.1. Misión
 - 1.1.2. Visión
 - 1.1.3. Organigrama
 - 1.1.4. Objetivos generales y específicos.
- 1.2. Información del departamento de compras
 - 1.2.1. Objetivo General
 - 1.2.2. Objetivos Específicos
 - 1.2.3. Principales proveedores
 - 1.2.4. Compras
 - 1.2.4.1. Contado y/o crédito
 - 1.2.4.2. Nacionales y/o al exterior

Capítulo II

Identificación de los Riesgos en el macroproceso de compras.

- 2.1. Análisis del contexto interno del macroproceso de compras.
 - 2.1.1. Objetivos Estratégicos
 - 2.1.2. Descripción del Macroproceso de compras.
 - 2.1.2.1. Proceso de Compras.
- 2.2. Análisis de Contexto Externo del macroproceso de compras.
 - 2.2.1. Relación con los proveedores
 - 2.2.3. Relación con el entorno
- 2.3. Informe de los Contextos.

Capítulo III

Calificación y Evaluación de Riesgos del macroproceso de compras.

- 3.1. Calificación de Frecuencia.
 - 3.1.1. Cuadro de calificación.
- 3.2. Calificación del Impacto
 - 3.2.1. Cuadro de Calificación.

- 3.3. Matriz de Evaluación del riesgo
- 3.4. Ponderación de Riesgos

Capítulo IV

Calificación y Evaluación de controles existentes.

- 4.1. Calificación de controles existentes
- 4.2. Evaluación de controles existentes
- 4.3. Indicadores de riesgos
 - 4.3.1. Diseño de indicadores de riesgos

Capítulo V

Implementación de políticas de control interno al macroproceso de compras

- 5.1. Diseño de políticas de control interno
 - 5.1.1. Políticas para el personal
 - 5.1.2. Políticas para el proceso de compras
 - 5.1.3. Políticas para la relación con los proveedores
 - 5.1.4. Políticas para el pronto pago
- 5.2. Pautas para el cumplimiento de las políticas.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Rubí Consuelo Mejía Quijano. Administración de riesgos un Enfoque Empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

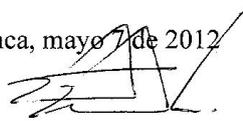
LIBROS

- Mejía Quijano, Rubí, Administración de Riesgos y Enfoque Empresarial, Colombia 2006.
- Estupiñan G, Rodrigo, Administración o Gestión de riesgos, ECOE Ediciones, primera edición, Bogotá, Agosto 2006.

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
C E R T I F I C A:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión realizada el 4 de mayo de 2012 conoció la petición formulada por las señoritas **Andrea Carolina Pesantez Tapia (43584)** y **Karla Estefanía González Cevallos (43583)** que denuncian su tema de monografía denominado: "IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA C&V EN BASE A UNA EVALUACION DE RIESGOS APLICANDO EL METODO RISICAR", presentado como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria. El Consejo atendiendo el informe favorable del profesor asesor aprueba la denuncia y designa como Director al ingeniero Diego Condo y como miembro del Tribunal Examinador al ingeniero Hernán Coellar Espinoza. De conformidad a las disposiciones reglamentarias los peticionarios deberán presentar su trabajo de graduación en un lapso no mayor a **TRES MESES** contados a partir de la fecha de aprobación de su denuncia, esto es hasta el 4 de AGOSTO DE 2012.

Cuenca, mayo 7 de 2012





Cuenca, 30 de abril del 2012

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Ciudad

De mis consideraciones:

Nosotros Andrea Carolina Pesantez Tapia con código 43584 y Karla Estefanía González Cevallos con código 43583, egresados de la escuela de Contabilidad Superior de esta universidad, solicitamos a usted de la forma más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, la aprobación del diseño de monografía con el tema **"IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA C & V EN BASE A UNA EVALUCION DE RIESGOS APLICANDO EL METODO"**, previo a la obtención del título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Me permito sugerir el nombre del Ingeniero Diego Condo como director de la monografía, puesto que hemos recibido asesoramiento y contamos con su aprobación.

Agradecemos de antemano la favorable acogida que se da a la presente.

Atentamente,

Andrea Carolina Pesantez T.

Cód. 43584

Karla Estefanía González C.

Cód. 43583

Edición autorizada de 25.000 ejemplares
Del 533.501 al 558.500 N° 0553069



Cuenca, 30 de abril del 2012

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Ciudad

De mis consideraciones

Ingeniero Diego Condo , profesor de la facultad informa a usted que ha procedido a revisar el diseño de Monografía presentado por los Egresados Andrea Pesantez y Estefanía González con el tema **"IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO A LA EMPRESA C & V EN BASE A UNA EVALUCION DE RIESGOS APLICANDO EL METODO"**, como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad Y Auditoría sobre el que emito el siguiente informe:

El diseño de la tesis presenta, una estructura teórica, metodológica y técnica coherente, incorpora importantes elementos de aplicación práctica, referente a la implementación de políticas de control interno

Por lo expuesto, emito informe favorable y recomiendo su aprobación.

Muy Atentamente,

Ing. Diego Condo

DOCENTE

Edición autorizada de 25.000 ejemplares
Del 533.501 al 558.500

Nº

0553068



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad y Auditoría

**DISEÑO DE MONOGRAFIA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO AL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA C & V EN BASE A UNA
EVALUACION DE RIESGOS APLICANDO EL METODO RISICAR”**

AUTORES:

Karla Estefanía González Cevallos
Andrea Carolina Pesantez Tapia

DIRECTOR:

Ing. Diego Condo D.

Cuenca, Abril del 2012

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 914.501 al 933.500

Nº 0528448



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. DISEÑO

1.1. TEMA:

"IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA C & V MEDIANTE EVALUACION DE RIESGOS CON EL METODO RISICAR"

1.2. INTRODUCCION

C. & V es una empresa dedicada a la distribución de aluminio y vidrio en la ciudad de Cuenca, la cual no cuenta con políticas de control previamente establecidas que ayuden a contrarrestar los riesgos, porque tiene la idea equivocada de que no es importante tener una técnica para identificar riesgos basándose en el supuesto que como no ha atravesado un impacto significativo después de un riesgo, en un futuro no ocurrirá.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La empresa C & V es una empresa nueva en el mercado, existente hace aproximadamente tres años en la ciudad de Cuenca, la cual no tiene políticas de control previamente establecidas y debido a su crecimiento en los últimos dos años han visto la necesidad de implementar dichas políticas, con el propósito de que la organización realice un estudio de todas las amenazas y así puedan tomar decisiones adecuadas que ayuden a la prevención de riesgos, para reducir el impacto que tienen dentro de las operaciones, actividades y principalmente el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.4. OBJETIVOS:

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer políticas de control que ayuden a la prevención de riesgos operativos en la empresa C & V en base al Método Risicar.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 513.501 al 533.500

Nº 0528449

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar riesgos y amenazas.
- Determinar puntos críticos.
- Definir controles.
- Coordinar con el personal de la empresa medidas de prevención de riesgos.

1.5. ALCANCE

El análisis de evaluación de riesgos se realizara al departamento de compras en el periodo comprendido entre el 1 de julio del 2011 y el 31 de diciembre del 2011.

1.5.1. Recopilación de la información general de la empresa

Se solicitara a la empresa C&V la información necesaria sobre las actividades que la empresa desarrolla, así como los procedimientos que la misma realiza, además se levantara la información de transacciones y recursos que forman parte de la empresa.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Conceptos de Riesgos

Según Mejía¹

Probabilidad o posibilidad de que un evento desfavorable ocurra.

La probabilidad de que se exploten vulnerabilidades.

El riesgo de entorno es la amenaza de daño que puede materializarse o no.

2.1.2. Tipos de Riesgos

Riesgo del Entorno: *Según Mejía¹* Asociados a la naturaleza, asociados al País, la Región y la Ciudad de ubicación, asociados al sector económico y a la industria.



Riesgos Generados en la Empresa: Según Mejía¹ existen dos tipos de riesgos que pueden afectar a las organizaciones, el puro y el especulativo. El primero al materializarse origina pérdida como un incendio y el segundo al materializarse presenta la posibilidad de generar beneficio o pérdida como una inversión.

Riesgo Empresarial: Según Mejía¹ se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento interno o externo que puede afectar a una empresa ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos.

2.1.3. Administración de Riesgos

Según Mejía¹ Es un conjunto de pasos bien definidos que se ejecutan de manera secuencial.

2.1.3.1. Objetivos de la Administración de Riesgos

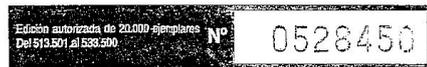
- Asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de su operación.
- Proteger a los empleados.
- Utilizar los recursos humanos físicos y financieros en forma eficaz.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de riesgos.
- Mantener buena imagen.
- Lograr que las actividades se realicen dentro de las normas internas y externas.

2.1.3.2. Responsables

Dada la importancia del manejo de los riesgos en toda organización se requiere un esfuerzo conjunto y coordinado entre todos los departamentos y unidades de negocios; con el propósito de que cada empleado se comprometa al manejo integral de los riesgos.

2.1.4. Herramientas para la Identificación de Riesgos

Flujograma: Son cada uno de los pasos que la empresa realiza para lograr objetivos, el mismo que tiene símbolos que se explican a continuación:





Inicio o fin del proceso de la empresa.



Representa una operación



Documento original y varias copias



Análisis o decisión



Conector Interno de actividades con otras actividades dentro del flujograma



Indica el sentido de la información



Banderines Rojos, son alertas las cuales pueden ayudar a mejorar riesgos relacionados con el proceso.



Rojo: Riesgo fuerte.

Amarillo: Riesgo Mediano

Verde: Riesgo Débil.

2.1.5. Etapas de la Administración de Riesgos

Identificación de los Riesgos

Calificación de los Riesgos

Evaluación de los Riesgos

Diseño de las medidas de tratamiento

Implementación de las medidas y

Monitoreo y Evaluación.

2.1.6. MÉTODO RISICAR

Según Mejía Mide la frecuencia (tiempo) y el impacto (económico) y para su evaluación considera cuatro niveles: Aceptable, Tolerable, Grave o Inaceptable.



2.1.6.1. **Medidas de Control de Riesgo**

Medidas de Control: Evitar, Prevenir y Proteger.

Medidas de Financiamiento: Aceptar, Transferir y Retener.

3. ESQUEMA

Capítulo I

Conocimiento Preliminar

- 1.1. Información de la general de la empresa.
 - 1.1.1. Misión
 - 1.1.2. Visión
 - 1.1.3. Organigrama
 - 1.1.4. Objetivos generales y específicos.
- 1.2. Información del departamento de compras
 - 1.2.1. Objetivo General
 - 1.2.2. Objetivos Específicos
 - 1.2.3. Principales proveedores
 - 1.2.4. Compras
 - 1.2.4.1. Contado y/o crédito
 - 1.2.4.2. Nacionales y/o al exterior

Capítulo II

Identificación de los Riesgos en el macroproceso de compras.

- 2.1. Análisis del contexto interno del macroproceso de compras.
 - 2.1.1. Objetivos Estratégicos
 - 2.1.2. Descripción del Macroproceso de compras.
 - 2.1.2.1. Proceso de Compras.
- 2.2. Análisis de Contexto Externo del macroproceso de compras.
 - 2.2.1. Relación con los proveedores
 - 2.2.3. Relación con el entorno
- 2.3. Informe de los Contextos.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 513.501 al 533.500

Nº 0528451

Capítulo III

Calificación y Evaluación de Riesgos del macroproceso de compras.

- 3.1. Calificación de Frecuencia.
 - 3.1.1. Cuadro de calificación.
- 3.2. Calificación del Impacto
 - 3.2.1. Cuadro de Calificación.
- 3.3. Matriz de Evaluación del riesgo
- 3.4. Ponderación de Riesgos

Capítulo IV

Calificación y Evaluación de controles existentes.

- 4.1. Calificación de controles existentes
- 4.2. Evaluación de controles existentes
- 4.3. Indicadores de riesgos
 - 4.3.1. Diseño de indicadores de riesgos

Capítulo V

Implementación de políticas de control interno al macroproceso de compras

- 5.1. Diseño de políticas de control interno
 - 5.1.1. Políticas para el personal
 - 5.1.2. Políticas para el proceso de compras
 - 5.1.3. Políticas para la relación con los proveedores
 - 5.1.4. Políticas para el pronto pago
- 5.2. Pautas para el cumplimiento de las políticas.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Rubí Consuelo Mejía Quijano. Administración de riesgos un Enfoque Empresarial.